

00682



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Enfoque de liderazgo situacional como herramienta eficaz
en las funciones directivas de los gerentes a través de un plan
estratégico de seguimiento

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Luis Fernando Cabrera Mir

Tutor: Dra. Lucía Andrade Barrenechea

Asesor de apoyo : Dr. Jose Ramón Torres Solís

México, D.F.

2005

m 346613



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A Beatriz, Lorena y Marisol por toda su entrega y cariño,
que me permiten seguir desarrollándome
personal y profesionalmente.

A mi padre...le hubiera gustado el esfuerzo.
A mi madre...por su ejemplo y fortaleza.

A mis hermanos por su amistad y cariño.

Gracias a Dios por otorgarme la vida y el poder
ejercitar facultades en beneficio de los demás, a través
de la generación del conocimiento.

A mi directora de tesis, por compartir experiencias sabiduría y
humildad, en la investigación de temas fundamentales
para el desarrollo de cualquier país.

A todos los catedráticos de la Facultad de Contaduría y
Administración de la UNAM por su auténtica vocación.

ÍNDICE

	<u>PÁG.</u>
PRÓLOGO	1
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
III.- HIPÓTESIS	15
3.1 Hipótesis de trabajo de orden general.	15
3.2 Hipótesis específica.	
IV.- OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo general.	17
4.2 Objetivos Específicos.	
4.2.1 <i>Objetivo específico.</i>	
4.2.2 <i>Objetivo específico.</i>	
4.2.3 <i>Objetivo específico.</i>	
4.2.4 <i>Objetivo específico.</i>	
V.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
5.1 Instrumentos de medición.	19
5.2 Habilidades liderazgo situacional.	19
5.3 Habilidades gerente—líder.	20
5.4 Diseño de investigación.	24
5.5 Investigación primera fase.	28
5.6 Investigación segunda fase.	40
5.7 Contenido capitular tesis.	51

VI.- MARCO TEÓRICO	53
6.1 La administración y las ciencias del comportamiento.	53
6.1.1 Coordinación.	
6.1.2 Proceso administrativo.	
6.1.3 Motivación y comportamiento.	
6.2 Naturaleza del trabajo administrativo.	58
6.2.1 Actividades básicas del Administrador.	
6.2.2 Actividades efectivas del gerente.	
6.2.3 Henry Mintzberg y el trabajo directivo.	
6.2.4 El administrador de situaciones.	
6.2.5 Ambientes gerenciales / Ambientes de liderazgo.	
6.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones.	100
6.3.1 Una breve perspectiva histórica.	
6.3.2 Definición básica del liderazgo.	
6.3.3 Los componentes del liderazgo.	
6.3.4 El liderazgo en la teoría clásica.	
6.4 El cambio y la transformación organizacional.	129
6.4.1 Los factores significativos del cambio.	
6.4.2 Adaptación para transformación.	
6.4.3 El proceso de cambio organizacional.	
6.4.4 Causas de los fracasos en las iniciativas del cambio.	
6.4.5 La resistencia al cambio.	
6.4.6 Estructura para facilitar procesos de cambio.	
6.4.7 La función de recursos humanos al futuro.	

VII.- EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	149
7.1 El concepto básico.	149
<i>7.1.1 Su aplicación y componentes del estilo.</i>	
<i>7.1.2 El ciclo de desarrollo.</i>	
<i>7.1.3 El ciclo regresivo.</i>	
<i>7.1.4 Controversia “Situacional” contra “Un mejor Estilo”.</i>	
VIII.- DESARROLLO DE UN MODELO PERSONAL	175
8.2 El modelo de liderazgo integral hacia el cambio.	175
<i>8.2.1 Descripción del modelo y su proceso.</i>	
<i>8.2.2 ¿Por qué del modelo LIHC?</i>	
<i>8.2.3 Integración entre Funciones y Personas.</i>	
<i>8.2.4 Prepararse y prever problemas para cambiar.</i>	
<i>8.2.5 La visión del líder con calidad humana.</i>	
IX.- CONCLUSIONES	193
X.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199
XI.- ANEXOS	205
ANEXO I INSTRUMENTO SITUACIONAL A 210 GERENTES.	
ANEXO II INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN A GERENTES.	
ANEXO III RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE HABILIDADES.	

PRÓLOGO

Las organizaciones modernas reclutan y seleccionan a los gerentes sobre la base de una probabilidad anticipada de éxito en el trabajo. Se tiene la esperanza, de que estos gerentes, se desempeñen eficazmente en sus puestos de manera que después de su contratación, a los más de ellos se les otorga tiempo para dominar y adaptarse a su nuevo puesto. Este proceso de integración y de requerimientos al logro de objetivos del puesto, se acelera por medio de la capacitación y desarrollo.

Las empresas pretenden contratar a los gerentes en base a sus capacidades que pueden ser perfectamente desarrolladas. Las cualidades principales son sus aptitudes para aprender a desempeñarse correctamente en sus puestos.

A nivel gerencial la exigencia de conocimiento y habilidades es necesaria para desarrollar el trabajo, de manera que la empresa tenga constante crecimiento. En los niveles gerenciales, las exigencias de conocimientos y habilidades a desarrollar en el trabajo están en constante crecimiento. En la era de innovación tecnológica en la que los robots, las telecomunicaciones, la inteligencia artificial, el software y el láser ejecutan las tareas rutinarias, las capacidades y habilidades gerenciales pronto se vuelven obsoletas. Dicho de otra manera hoy en día las funciones directivas requieren nuevas competencias.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) juegan un papel importante para el desarrollo económico de cualquier país y en México no es su excepción. Más del 90% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y contribuyeron con el 42% del producto interno bruto (PIB) y el 64% del empleo del país en el 2004 (Diario Oficial de la Federación del 25 de abril del 2004).

Espero que los resultados de éste trabajo también le aporten algo en su gestión. El talento humano de las empresas exitosas genera una ventaja competitiva sostenible y es una fuerza impulsora para la permanencia y competitividad en un mercado global.

La administración del talento humano como una opción de ventaja competitiva para las PYMES de México es prioritario; será importante que tomen los conceptos de la importancia del desarrollo de Gerentes-Líderes; que las haga fuertes y se disminuya la brecha entre el talento humano de las grandes empresas y éstas.

I.- INTRODUCCIÓN

El interés que surgió para realizar este doctorado, inició al darme cuenta -después de veinticinco años de trabajar en el área de capital humano en firmas internacionales de consultoría- que en nuestro país, el concepto que se tiene de la capacitación, es el de instruir a una persona para que desempeñe adecuadamente su trabajo, que consiste en escuchar y tomar nota de lo que el instructor dice a un grupo de personas.

Diferentes investigaciones han coincidido en afirmar que la transmisión oral de conceptos y conocimientos permiten un nivel promedio de retención muy bajo; charlas interminables, conferencias tediosas, papeles llenos de estadísticas y largas sesiones de filmas han sido los ingredientes tradicionales de la capacitación empresarial.

De ahí que los seminarios internos en los que se invierte tanto tiempo y dinero culminen con cero resultados.

Por lo general las personas regresan al trabajo sin haber sido “sensibilizados” y un alto porcentaje termina pensando y haciendo lo mismo de siempre y olvida lo que intentaron enseñarle en esos seminarios.

Las empresas enfrentadas a esta realidad, buscan nuevas formas de aprendizaje; una de ellas ensayada con éxito en Europa y Norteamérica es la capacitación a través del aprendizaje vivencial (uno de los cursos mas prestigiado a nivel mundial es el Liderazgo Situacional) simulando situaciones reales dependiendo de las necesidades de la compañía.

El término simulador, proviene del latín “simulare”, que significa fingir una cosa. Sólo en la medida que haya vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, lo que lleva a que los participantes de esas experiencias lo descubran por sí mismos logrando un nivel mínimo del 80 %.

Con el aprendizaje vivencial, hacemos uso de nuestras habilidades para planear, liderar al factor humano, manejar estrés, tomar decisiones, asumir riesgos, manejarnos con ética y algo importante...maximizar resultados.

Esto se puede lograr, observando el comportamiento de cada participante en el simulador por medio de una medición de la eficiencia de su equipo, para el final de la experiencia, se realiza una puesta en común de lo realizado en base a resultados y de qué forma esto puede mejorar el trabajo en general.

En esta última reflexión, se incluye un plan de acción por medio de cual, los participantes se comprometen a realizar aquellas actividades que les permitirán mejorar su desempeño o modificar conductas, que los lleven a maximizar sus resultados dentro del área organizacional donde se desenvuelven y por ende, de la empresa.

Para ello, se emplean diferentes métodos de seguimiento de los cuales hablaré más adelante con el fin de alcanzar la mejora y el desempeño del individuo después de haber tenido una experiencia vivencial.

La aplicación de un simulador tiene dos vertientes: la primera, tiene como objetivo sensibilizar a los participantes de cierta problemática o situación que se vive dentro de la organización; la segunda, es generar un plan de acción con cada participante para concentrarlos en un reporte con diversas sugerencias para el seguimiento y valoración de áreas de oportunidad del individuo o del grupo en general.

De esta manera, la compañía tiene una herramienta esencial para la detección de necesidades internas: los participantes manejan un lenguaje común regido por los términos utilizados en el simulador que vivieron, además de estar altamente estimulados en el “juego” o por el rato de entretenimiento y diversión que tuvieron con sus colegas.

Aterrizan aquellos pormenores que existen en la compañía descubriendo la manera de cómo sobre llevarlos o darles fin para siempre como lo aprendieron en el simulador pero, sin embargo, depende de la persona el aplicarlo y transmitirlo al resto de la organización.

Es muy importante que los directores de las organizaciones o las personas que están a cargo de ellas, estén involucradas desde un principio con el proceso de cambio; para lograr que su personal esté motivado y cumpla las metas establecidas, son ellos quienes deben dar ejemplo de compromiso y vivir todos los días los fundamentos y valores de la organización.

Son ellos quienes deben transmitir la nueva forma de trabajo a sus subordinados, de otra manera, cada quién seguirá trabajando en la zona de confort, haciendo las cosas como siempre se han hecho y algunos de ellos llegarán a sus metas pero, nunca irán mas allá.

La razón del éxito del aprendizaje vivencial, radica en la aplicación de la educación a través de la experiencia, pues maneja los cuatro elementos básicos de aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir.

Tiene la ventaja de manejar simultáneamente lo emotivo y lo cognoscitivo, lo cual permite que las vivencias queden profundamente gravadas y se puedan aplicar en situaciones posteriores. El panorama de la capacitación gerencial en México es el tema que se trata de precisar.

“En el campo de la administración, no hay término más invocado y paradójicamente más incomprendido que la capacitación y el desarrollo integral. Cuando en las organizaciones las cosas no marchan bien, y se descubre que están perdidos en una selva impenetrable de ineficiencia, funcionarios y directivos ya sea de empresas públicas o privadas vuelven sus ojos a la capacitación, suponiendo que es la panacea que curará todos los males que aquejan a las organizaciones.

La capacitación y el desarrollo integral no han pasado en nuestro país y en Latinoamérica de un estado mediocre, debido al desconocimiento que se tiene de su esencia”.¹

Siempre que surge una crisis de productividad en cualquier área de la empresa, la causa se afirma sin ambages, es debido a la “falta de capacitación del personal”. Desde el más humilde oficinista hasta el más alto directivo intuyen sobradamente esto y es que resulta obvio, a mayor preparación y desarrollo del personal mejores resultados.

En realidad la capacitación no hace milagros; representa una labor ardua de resultados a veces no inmediatos, sino a largo plazo, produciendo por regla general, cambio de mentalidad en las personas sujetas al proceso de capacitación, lo que representa un paso positivo.

Fred E. Fiedler especialista en temas de *Liderazgo de contingencias* señaló que “la función de enseñar es como cultivar una planta, son labores que involucran una dedicación casi mística, que no dan cabida al empirismo ni a la improvisación y que responden a una técnica bien definida”.²

Para muchos empresarios es un gasto inútil, otros miran con recelo que su personal se supere y la mayoría desconocen el procedimiento para su implantación y manejo.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el elemento más valioso de la empresa.

Es precisamente por esta razón que la Administración de Personal en nuestro país ha dado mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las organizaciones, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones dentro de nuestra legislación laboral.

¹ Allen, Louis A., *Management and Organization*. New York: Mac-Graw- Hill Book Company, Inc., 1998.

² Fiedler Fred E. *A theory of Leadership Effectiveness*. New York, Mc Graw- Hill Book Company, 1967.

Frente a este panorama, el empleado y trabajador mexicano en su conjunto sigue siendo personal no capacitado y con poco desarrollo, sin conciencia de la significación de los valores: responsabilidad, efectividad, calidad, atención, cuidado, colaboración, disciplina, etc. estas son las barreras que nos impiden ser más competitivos en mercados extranjeros.

“Es obvio, que nuestro país demanda la formación de profesionales de la capacitación para crear la nueva imagen que se pretende proyectar en este momento de México, frente a los países desarrollados y así contribuir al abatimiento del círculo vicioso en que nos encontramos, y podamos entrar ya a la tan codiciada espiral de desarrollo efectivo.

De hecho, capacitar no representa un gasto, sino una inversión, la empresa que no lo entiende así, está en un grave error y cada vez irá quedando más a la zaga de las empresas con mentalidades progresistas que entienden en toda su dimensión y trascendencia, el valor del trabajador como ser humano”.³

Finalmente, se cree con firmeza en todas las actividades que impliquen enseñanza–aprendizaje, tal como sucede en la vida cotidiana.

Los planes y programas de capacitación integral con didáctica especial y general, tienen similitud con la medicina en cuanto a su complejidad y metodología, y no obstante esto, no debemos olvidar, que: **Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar** (el famoso método de capacitación y adiestramiento de los *cuatro pasos* o siglas, en inglés *TWI Training Within Industry* para obtener mayor rendimiento acelerado, que se desarrolló en la industria norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial) son directrices elementales para los que tienen la vocación de servicio a las instituciones y a la comunidad. Asimismo, debemos enfatizar la importancia de la capacitación y desarrollo gerencial.

³ Servitje Lorenzo “Filosofía del Grupo Industrial Bimbo”. Conferencia en el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) Monterrey. 1998.

Algunos ejecutivos piensan – con soberbia y no una buena dosis de humildad- que al lograr una determinada posición ya no necesitan capacitarse, no admiten que alguien les haga ver cosas que no han visto o que les enseñe aspectos que no conocen.

No quieren dejar la comodidad de sus oficinas, para acudir a tomar un curso en plan de iguales con sus subordinados; discutir en público sus ideas dejando de lado la posición y el estatus.

Las empresas mexicanas que deseen ser excepcionales enfocarán sus estrategias, unificarán sus culturas y facultarán a su personal para lograr tener efectividad y resultados perdurables.

Cuando tienen éxito en lo anterior, se benefician de clientes satisfechos, inversionistas recompensados, comunidades contentas, equipos gerenciales capaces y resultados excepcionales con todo su personal. Para lograr lo anterior requerimos crear un ambiente habilitado en lo gerencial y en el liderazgo, que logre perpetuar estas capacidades en el futuro.

El reconocer la importancia de desarrollar las habilidades interpersonales de los gerentes, está unido con la necesidad que tienen las organizaciones de atraer y mantener ejecutivos de alto rendimiento.

Un estudio de 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de la revista Fortune 500, buscó una respuesta a la pregunta: ¿Por qué fracasan los gerentes? La única y más grande razón para el fracaso, de acuerdo con estos ejecutivos, era la pobreza de habilidades interpersonales.⁴

La literatura del liderazgo es voluminosa, y mucha de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de facilitar el camino a través de este bosque, en el capitulo de mi tesis doctoral desarrollaré un marco teórico de la transición de las teorías de liderazgo hasta la fecha.

⁴ C. Hymowitz, "Five Main Reasons Why Managers Fail", Wall Street Journal, 2 de mayo 1988, p 25.

Este apartado se enfocará en una de ellas “La Teoría del Liderazgo Situacional”, durante cuarenta años, los investigadores del campo de la administración lo han estudiado, haciendo hallazgos que han despertado un gran progreso en el entendimiento gerencial, desarrollando técnicas eficaces.

“El concepto ya se ha presentado a más de un millón de ejecutivos en todo el mundo. La retroinformación de los participantes y la observación de su desempeño han confirmado el valor del modelo como un método útil para determinar cuáles son los estilos del liderazgo eficaces y adecuados para cierto entorno de trabajo”.⁵

⁵ Padilla Fernando, Center for Leadership Studies, Escondido California. Informe Anual, 2001.p. 2

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“De capacitar y formar a gerentes competitivos, depende en la mayor parte de los casos, la supervivencia de las organizaciones.

En este nuevo milenio la valoración de competitividad está dada por la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, así como la creatividad para buscar soluciones nuevas ante problemas complejos”.¹

ANTECEDENTES PANORAMA NACIONAL CAPACITACIÓN ENTRE 1999-2002

SE IMPARTIERON CURSOS INTERNOS Y EXTERNOS SOBRE “DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES”

- Sector minero: 12,000 cursos.
- Sector manufacturero: 23,000 cursos.
- Sector energético: 4,000 cursos.
- Principales empresas constructoras: 8,300 cursos.
- Establecimientos comerciales: 17,000 cursos.
- Sector comunicaciones y transportes: 11,200 cursos.
- Sector financiero: 22,000 cursos.
- Industria maquiladora de exportación: 9,000 cursos.

DATOS PROPORCIONADOS DIRECTOR SECTOR CAPACITACIÓN-OCTUBRE DEL 2003

MIGUEL TLACUILO G. 

PROBLEMA

ANTAD*: Entre 1999-2002 se impartieron aproximadamente *17,000 cursos* internos y externos sobre "Desarrollo de Habilidades Gerenciales"

**ANTAD: ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DEPARTAMENTALES Y DE AUTOSERVICIO*

¹ Llano Cifuentes Carlos. Profesor investigador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE nota técnica. Factor Humano. 1997. P.12.

- Esto representó una inversión *directa* superior a los **200 millones de pesos**.
- A juicio de los usuarios (*Tiendas Departamentales y de Autoservicio*), los resultados fueron *pobres* (no respondieron a lo que esperaban).

EFFECTOS

- ❖ Fuerte dispendio de recursos (Tiempo, esfuerzo y dinero).
- ❖ Alto deterioro de la credibilidad en las acciones formativas y de capacitación (solo un gasto).
- ❖ Decepción y rechazo de usuarios y gerentes hacia la capacitación (Formación sin resultados)
- ❖ Impacto en los profesionales de la formación y la capacitación.

Aproximadamente durante dos años y medio, de mayo 2001 a diciembre del 2003 se logró la cooperación y asesoría de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), con el objeto de investigar aspectos importantes (diagnóstico de la situación actual de la capacitación y posteriormente, investigación de campo referente a la aplicación y resultados del modelo de Liderazgo Situacional) para el desarrollo de mi trabajo en la tesis doctoral. La ANTAD actualmente está conformada por 102 cadenas comerciales. La cual se ha planteado la siguiente Misión:

*“Promover la libre competencia leal y honesta.
Capacitar al personal de sus asociados para su desarrollo.
Fomentar el intercambio de experiencias para mejorar la operación comercial.
Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva.”*

La ANTAD informa, que respecto a capacitación de personal directivo, se impartieron durante el período 1999-2002 aproximadamente 17,000 cursos internos y externos en desarrollo de habilidades gerenciales.

Se habla mucho de la globalización comercial entre los países ante los cuales, tenemos grandes desventajas tanto en calidad, como en cantidad de productos y servicios que generamos.

Para reconquistar los mercados nacionales y penetrar en los extranjeros, es necesario iniciar un cambio en la forma de hacer las cosas, necesitamos estar capacitados para estar en la mejor posibilidad de competir.

En nuestro país, la mayoría de las empresas sobre todo las pequeñas y medianas (Pymes) desconocen los beneficios de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

Las empresas que cuentan con sistemas formales de capacitación (son pocas y la mayoría son trasnacionales), la llevan a cabo con base en reacciones o necesidades espontáneas de sus usuarios, no en necesidades realistas e identificadas con claridad.

La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad de modificar actitudes y conductas desapareciendo vicios ancestrales y mejorar la productividad en las empresas.

Un programa eficaz de desarrollo, debe basarse en las necesidades específicas de la organización con una detección de necesidades (DNC) previas como: falta de liderazgo de algunos directores, falta de planeación, integración de nuevos equipos de trabajo, mejora de las comunicaciones entre las áreas organizacionales, motivación etc. el contenido de la capacitación debe concordar con estas necesidades y brindar tiempo suficiente para la retroalimentación a quienes participan en ella así como un análisis de los resultados obtenidos.

Además, debe exhortar a los participantes a practicar y aplicar las habilidades aprendidas en una situación real de trabajo.

III.- HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis de trabajo de orden general

Los gerentes serán eficaces en sus funciones si se les forma y desarrolla como líderes, particularmente con el enfoque de Liderazgo Situacional, y si se les da seguimiento sobre el tema.

3.2 Hipótesis específica

A mayor seguimiento personal en capacitación y desarrollo de habilidades gerente-líder, mayor eficacia en el logro de sus metas a través del liderazgo situacional.

En ciencia, la observación es un recurso de la investigación para obtener datos sobre el objeto de estudio. Proporciona informes acerca de la forma real como ocurre el fenómeno; para esto, se lleva a cabo en forma planificada, controlada y de manera sistemática. Se elabora en dos formas: observación ordinaria y observación participante.

Observación ordinaria

Es la que practica el investigador con base en un plan de trabajo, manteniéndose al margen del fenómeno observado y se concreta, en el caso de investigación social, a examinar el comportamiento de los miembros del grupo que se investiga.

Observación participante

Cuando el investigador comparte las experiencias con el grupo observado, actuando como un miembro más, se dice que la observación es participante.

IV.- OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

- **Analizar y diagnosticar la situación actual que guarda la capacitación en habilidades directivas tomando como muestra a los directores y gerentes del sector comercio de tiendas departamentales y autoservicio (investigación primera fase).**

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Primer objetivo

Determinar lo que es en realidad un puesto gerencial y definir sus funciones y habilidades requeridas e identificar los diferentes roles o papeles gerenciales, sus variaciones y diferencias situacionales.

4.2.2 Segundo objetivo

Determinar las causas de la falta de continuidad y seguimiento del desarrollo gerencial en técnicas específicas de Liderazgo que ayuden en el logro de objetivos.

4.2.3 Tercer objetivo

Demostrar que la técnica de Liderazgo Situacional es eficaz y con calidad humana aplicable en las empresas de servicio, ubicadas en México.

4.2.4 Cuarto objetivo

Desarrollar un Modelo de Liderazgo Integral que sea aplicable a gerentes que laboran en la planta productiva mexicana.

El objetivo de este trabajo es compartir información y conceptos de las ciencias del comportamiento, que pueden ayudar a los gerentes a interactuar más efectivamente con los subordinados, a través de la aplicación de la Teoría de Liderazgo Situacional al ámbito organizacional.

El propósito de esta investigación será identificar un marco teórico-práctico de capacitación y desarrollo integral de gerentes que pueda resultar útil a las organizaciones mexicanas.

Para tal efecto se integran enfoques independientes de otras disciplinas con objeto de entender la conducta gerencial y su integración con la teoría administrativa.

Aplicar la capacitación a través del aprendizaje vivencial con el apoyo de simuladores atendiendo a las necesidades específicas de las organizaciones y demostrar que utilizando éste método, las personas reconocerán por sí mismos las necesidades del cambio.

Al vincular el programa vivencial con las situaciones del mundo real, el individuo retendrá más tiempo lo aprendido y se dará cuenta que al modificar ciertas conductas, logrará un impacto mayor en su desempeño y obtendrá mejores resultados en su trabajo.

V.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1 Instrumentos de medición.

En la investigación del comportamiento disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos pueden ser combinados varios métodos de recolección de datos. Los instrumentos de recolección de datos referente a actitudes son los que se eligieron para este estudio,

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto y sus símbolos.

Así los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos ó símbolos, por ejemplo: actitudes hacia el mal trato de un jefe, las políticas de la empresa, nuestro trabajo diario, etc.

Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a los que se hace referencia.

Desde luego, las actitudes son sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí.

Por ello, las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos”; si detecto que la actitud de un grupo hacia las políticas de sueldo de la empresa es desfavorable, esto no significa que las personas están adoptando acciones para evitar trabajar bien, pero sí es un indicador que pueden ir las adoptando paulatinamente. La actitud es una “semilla”, que bajo ciertas condiciones puede “germinar en comportamiento”.

5.2 Habilidades de liderazgo situacional

El instrumento elegido para el diagnóstico situacional de la investigación en este trabajo (Anexo I) fue diseñado en base a las teorías de Liderazgo de Hersey y Blanchard.¹

¹ Hersey Blanchard, “So you want to know your Leadership Style?”. Training and development journal, Febrero de 1974., pp.1-15. Englewood cliffs, Nj: Prentice Hall 1993.

La confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La confiabilidad y validez demostrada y comprobable del instrumento, ha sido aplicada desde 1978 a más de un millón y medio de gerentes en todo el mundo. Lo anterior, implementado por el Centro de Estudios de Liderazgo fundado por el Dr. Paul Hersey, ubicado en Escondido California USA. (www.situational.com). En este instrumento, se presentan 12 situaciones gerenciales y cuatro formas distintas de supervisar cada situación. La alternativa más efectiva de las cuatro, en cada situación de acuerdo a Hersey y Blanchard, depende del nivel de madurez de los subordinados.

5.3 Habilidades gerente –líder

Un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad o en una posición determinada. Uno de los estudios que suelen citarse más a menudo sobre roles de administración es el realizado por Henry Mintzberg, que observó y entrevistó a cinco consejeros delegados de diversas industrias durante un periodo de dos semanas. Mintzberg llegó a la conclusión de que los gerentes desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionadas. Durante los últimos diez años que he impartido clases a los estudiantes de Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, les he pedido a los estudiantes confrontar dicha investigación observando y entrevistando a los directivos y ejecutivos de las empresas en que trabajan y aplicándoles un cuestionario (Anexo II, instrumento de autoevaluación a gerentes) y de 3772 aplicaciones el 92 % desempeñaban al 100% los diez tipos de actividades estudiadas por el profesor Henry Mintzberg.²

1.- Los tres roles interpersonales de figura simbólica de líder y de enlace se derivan de la autoridad formal del administrador y se centran en las relaciones interpersonales.

² Mintzberg Henry. The nature of Managerial Work. Harper and Row. New York. p.59.

El directivo al asumir estos roles, puede desempeñar también roles de información que, a su vez, conducen directamente al ejercicio de roles de decisión. Hay ciertas obligaciones inherentes a todas las posiciones de administración que son *roles* de naturaleza *simbólica o ceremonial*, como ejemplos: pueden citarse el del decano universitario que entrega los diplomas en la ceremonia de graduación, el del directivo al que encargan que asista a la boda de la hija de un trabajador y el del presidente municipal de Naucalpan Estado de México que hace entrega de las llaves de la ciudad a la tripulación de un trasbordador espacial de la NASA.

El *rol* de *liderazgo* del administrador implica dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados. En algún momento, este rol puede incluir la contratación de personal (seleccionar, adiestrar, promocionar y despedir) y la motivación de los empleados.

El rol de liderazgo trae también consigo controlar o asegurarse de que las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado.

El *rol* de *enlace* compromete a los administradores en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando. Este rol puede implicar contactos dentro y fuera de la organización.

Dentro de la organización, los administradores han de actuar recíprocamente con muchos otros administradores y con otras personas. Han de mantener buenas relaciones con los administradores que proporcionan trabajo a su unidad y también con los que reciben trabajo de su unidad.

2.- Los roles de información sitúan al administrador como punto de referencia para la recepción y envío de información. Como consecuencia de los tres roles interpersonales hasta aquí comentados los administradores construyen una red de contactos interpersonales. Estos contactos les sirven de ayuda para la captación y recepción de información como monitor, y para la transmisión de esa información como difusor y portavoz.

El rol de *monitor* supone el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problemas que pueden afectar a la unidad. Los contactos formales e informales que se establecen en el rol de enlace suelen ser útiles para este fin. La información recopilada puede referirse a movimientos competitivos que podrían influir en la organización como un todo, por ejemplo, al observar a jóvenes en un centro comercial luciendo una nueva moda que sugiere cambios en una línea de producto.

El rol de *difusor* implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados. En una conversación durante el almuerzo, el presidente de una empresa se entera de que un cliente importante está disgustado por deficiencias en la calidad de los productos de la empresa. De regreso a su oficina, el presidente pregunta e imparte instrucciones para que se le dé personalmente garantía sobre la calidad de los pedidos enviados al cliente. En el rol de *portavoz*: el gestor representa a la unidad ante otras personas. Esta representación puede ser interna cuando, por ejemplo, un gestor presenta ante la alta dirección argumentos para alzas de salarios. Puede ser externa cuando un ejecutivo representa ante una organización cívica local los puntos de vista de su organización sobre un asunto particular de interés público. El desarrollo de relaciones interpersonales y la captación de información son, sin duda importantes, pero no son fines en sí mismos. Pueden considerarse como insumos básicos para el proceso de toma de decisiones.

3.- Son muchos los que creen que los roles de decisión empresario, encargado de solventar los problemas, *asignador* de recursos y negociador son los roles más importantes de un directivo. El propósito del rol de *empresario* es mejorar la unidad. El supervisor de línea eficaz busca de continuo nuevos métodos para mejorar la calidad con el fin de impulsar el rendimiento en su unidad. Un presidente de banco planifica continuamente cambios para mejorar los servicios bancarios. El administrador eficaz de marketing explora sin cesar los cambios en los gustos del cliente. En su rol de encargados de *solventar los problemas*, los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.

En estos casos hay que tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre otros.

El objetivo inmediato es recobrar la estabilidad. Cuando el supervisor de una unidad de emergencia da rápida respuesta a un desastre local, cuando un jefe de personal de planta reacciona frente a una huelga o cuando un jefe de línea busca solución para una descompostura en una pieza clave de su equipo, todos ellos se enfrentan a perturbaciones en sus respectivos ambientes. Han de dar respuestas rápidas para restablecer la estabilidad en su ambiente.

En el rol de *asignador* de recursos, el gestor decide quién y qué recursos conseguirá (dinero, personal, tiempo, equipo). Invariablemente, los recursos son insuficientes para contentar a todos, de modo que el gestor ha de distribuir bienes escasos entre muchos solicitantes.

La asignación de recursos es, por tanto, uno de los roles de decisión más críticos para el gestor. Un supervisor de línea debe decidir entre programar horas extraordinarias o contratar trabajadores de tiempo parcial.

Un trabajador que se encuentra con tres proyectos, entre manos deberá decidir cuánto tiempo habrá de dedicar diariamente a cada uno de ellos. El Presidente de México debe decidir si ha de asignar más recursos a la educación superior y menos a los programas de seguridad. En el rol de *negociador*, los gestores han de negociar con otras unidades e individuos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades. Las negociaciones pueden versar sobre el trabajo, el rendimiento, los objetivos, los recursos o sobre cualquier otro asunto que tenga que ver con su unidad.

Un gerente de ventas puede negociar con el departamento de producción con respecto a un pedido especial para un cliente importante. Un supervisor de primera línea puede negociar nuevos planes de trabajo para sus trabajadores, mientras que un alto ejecutivo podrá entablar la negociación de un contrato colectivo con los representantes sindicales.

El profesor Henry Mintzberg sugiere que el reconocimiento de estos diez roles cumple tres importantes funciones.

En primer lugar, ayudan a explicar la labor de administración al mismo tiempo que ponen de manifiesto que todos los roles están interrelacionados. El descuido de uno o más de estos roles obstaculiza el progreso total en la dirección. En segundo lugar, no es posible que un equipo de empleados funcione eficazmente si se descuida cualquiera de esos roles. El trabajo en equipo en el contexto de la organización exige el cumplimiento de cada uno de los roles en forma consistente. Finalmente, la magnitud de los diez roles indica la importancia de administrar eficazmente el tiempo si los gestores han de desempeñar con éxito cada rol.

5.4 Diseño de investigación

Una vez definido el tipo de estudio a realizar y establecidas las hipótesis de investigación o los lineamientos para la investigación, tuve que concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. En este trabajo elegí el diseño no experimental de investigación. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y establecen hipótesis, éstas también son descriptivas. Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupo de personas, objetos o indicadores en determinado momento. En ciertas ocasiones pretendo hacer descripciones comparadas entre grupos o subgrupos de personas. Para dar respuesta al objetivo general y objetivos específicos, se trabajó en una revisión bibliográfica en relación con los fundamentos del proceso administrativo, el comportamiento organizacional y temas de Dirección y Liderazgo, así como un estudio en las tiendas departamentales y de autoservicio que han implantado capacitación en habilidades gerenciales y de liderazgo situacional.

En la revisión bibliográfica se analizó lo siguiente:

- 1) Las escuelas principales de administración, con relación al comportamiento organizacional y de liderazgo**
- 2) La situación actual de la capacitación en el sector de la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y de Autoservicio) ubicada en nuestro País.**
- 3) Las experiencias que han tenido diversas empresas comerciales al implantar la capacitación de manera intermitente y con objetivos de carácter laboral.**

Para cubrir los objetivos específicos y responder a las preguntas de investigación en el planteamiento del problema se realizó lo siguiente:

- 1) Al recabar la información para este trabajo, y dado los cambios rápidos que tienen lugar en la comunidad empresarial mexicana, consideré esencial acudir a conocimientos, experiencias y opiniones de primera mano, tomando como fuentes a directivos, gerentes y ejecutivos que estuvieran trabajando en el sector comercio de tiendas de autoservicio y departamentales en México.**
- 2) Esto se logró mediante una serie de entrevistas a fondo, en las que varios instrumentos (anexos) sirvieron como guía.**

Para informar a cada ejecutivo entrevistado, se le entregó un bosquejo del plan de tesis-investigación:

a.- Título: “Enfoque de liderazgo situacional como herramienta eficaz en las funciones directivas de los gerentes, a través de un plan estratégico de seguimiento”.

b.- Se realizó una primera fase de investigación, relativa al diagnóstico de la situación actual de 210 gerentes en habilidades directivas y del número de cursos de capacitación en liderazgo y gerencia impartidos en tiendas departamentales y de autoservicio.

La “ANTAD” informa que se impartieron alrededor de 17,000 cursos relativos a mejorar habilidades gerenciales durante el periodo de 1999 al 2002.

La “ANTAD” actualmente está conformada por 102 cadenas comerciales.

c.- Se generó un trabajo de investigación de referencia (teórico-práctico) para aquellos directivos, gerentes y ejecutivos que no están convencidos de los resultados que se pueden lograr con la capacitación, entrenamiento y desarrollo en temas de liderazgo y gerencia.

d.- Se compartieron las evaluaciones, conclusiones y resultados del estudio con todos los participantes.

El primer paso (la concertación de las entrevistas), resultó altamente laborioso, debido a la necesidad que prevalece en México de arreglar toda cita o contacto mediante presentaciones y recomendaciones. Debo también mencionar que tuve ventajas en relación con las entrevistas.

En primer lugar he trabajado como asesor y conferencista en sus convenciones anuales y en segundo lugar no representaba a un despacho u organización empresarial ni institución educativa alguna.

Esto contribuyó al establecimiento de un ambiente tranquilo y abierto, que permitió la expresión de opiniones francas sin preocupación por lo delicado de los temas.

En tanto que el cuestionario sirvió de guía, muchos de los 210 gerentes en la primera fase aportaron información adicional aunque, no se hubiese solicitado específicamente. También el orden en el que se comentaron los diferentes aspectos varió de un entrevistado a otro. Entre los gerentes, el obstáculo principal a vencer era la obtención de confianza por parte de ellos desde el principio de la entrevista.

Sin esto habría sido imposible recabar la información que valiese la pena. Inmediatamente después de cada entrevista, se realizó un análisis de todos los puntos objetivos de la misma sobre la base del instrumento.

Sin embargo hubo ciertos puntos a los que sólo fue posible darles un tratamiento subjetivo. En ocasiones no era tan importante lo que se dijera, sino la manera de decirlo o las alusiones que se hicieran las cuales daban una visión más profunda de las diferencias culturales importantes. La justificación teórica de la investigación educativa que sustenta la propuesta de capacitación sugerida. Esta parte se incluye en esta investigación.

El desarrollo de un plan integral de capacitación y seguimiento constante del desarrollo de sus habilidades críticas, creativas y humanas. Tomando como base la técnica del curso desarrollado por el Dr. Paul Hersey llamado "Liderazgo Situacional un enfoque de ayuda a la gerencia".

Se realizó una segunda fase de investigación con la instauración de un grupo piloto de 420 gerentes y un grupo de control de 60 gerentes de empresas pertenecientes a la ANTAD que representa a 5,777 establecimientos a nivel nacional; gerentes con diversas formaciones profesionales, que tomarán el curso de Liderazgo Situacional en cuestión, siendo evaluados antes y después del mismo, para demostrar el aprovechamiento y desarrollo de las habilidades de liderazgo y papeles gerenciales deseados.

Se utilizó la *Metodología descriptiva de investigación*, porque 420 gerentes no son representativos del universo gerencial mexicano, pero sí pueden dar luz sobre el impacto específico que tiene el programa desarrollando sus capacidades y percepción del entorno.

Las pruebas desarrolladas incluyeron entrevistas personales, resolución de casos bajo presión, observación de desempeño cotidiano, y entrevistas referenciadas con compañeros de trabajo de los sujetos estudiados.

5.5 Investigación primera fase

Esta investigación contempló un universo de 2,778 gerentes de tiendas de autoservicio y departamentales del Distrito Federal, tomándose como muestra a 210 gerentes que fueron divididos en dos grupos de 105 cada uno y que representan el 7.56% del total.

Las entrevistas e instrumentos fueron levantados con la ayuda de los estudiantes del 8° semestre de la Universidad Marista y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (para detalle del tamaño de la muestra ver página 44)

Se aplicó el cuestionario del liderazgo situacional desarrollado por el Dr. Paul Hersey del Centro de Estudios de Liderazgo, para medir sus habilidades como Líder-Gerente.

Dando como resultado calificaciones bajas: de 1260 respuestas el primer grupo obtuvo solo el 5.6 % de respuestas apropiadas; el segundo únicamente acertó en un 7%.

La necesidad

Los directores generales de la Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y Autoservicio (ANTAD), solicitaron mi ayuda, les informé que no daría soluciones mágicas a sus problemas, sino brindaría un diagnóstico real de la situación en conocimientos y habilidades de liderazgo para ayudar a los directores y a su grupo a convertirse en un buen equipo. Asimismo, solicité su ayuda para mi trabajo de tesis.

La ANTAD actualmente está conformada por 102 cadenas de tiendas de las cuales 47 son de autoservicio, 21 departamentales y 34 especializadas, que representan a 5,777 establecimientos con más de 8.9 millones de metros cuadrados de piso de venta.

La población total aproximada de gerentes de tienda ubicados en el D. F. es del 48% - 2778 unidades.

Más tarde, los directores reunieron a los sujetos seleccionados de la muestra. Un total de 210, para explicarles el trabajo a desarrollar; obteniendo las siguientes conclusiones preliminares:

1.- Que no tenían buen equipo.

2.- Que para tener un buen equipo había que cambiar el clima de la organización y que el primer cambio debía iniciarse en el grupo de alta dirección. Para ello se detectaron problemas y jerarquías ABC. Siendo A lo más urgente.

A continuación se detallan algunos de los puntos

1-A.-Nuestras organizaciones son normalmente restrictivas. No se aceptan opiniones individuales y en grupo menos.

2-A.-Cuando hay problemas en nuestras organizaciones, no se siente apoyo para consulta o consejo, se deja la responsabilidad total al subordinado (Es tu problema en lugar de nuestro problema).

3-A.-La comunicación es deficiente sobre todo con los gerentes generales, necesitan mejorarse, muchos rumores.

4-A.-Hay un alto grado de desconfianza.

5-C.-Poco personal capacitado, sobre todo a tercer nivel.

6-A.-Falta de coordinación entre operaciones, sistemas y comercialización (Cada quien para su santo).

7-A.-No hay delegación real de parte de los cuerpos directivos.

8-A.-No hay apoyo en la solución de problemas, cada quién se hace cargo de su gerencia.

9-A.-Para conseguir algo hay que pelearse. Hay temor a reacciones violentas de los directores.

10-A.-Miedo al cambio y a la gerencia general de cada tienda, no se toman decisiones ni riesgos (Es más fácil continuar con lo establecido).

11-C.-Realmente los empleados no están integrados ni se conocen bien (Rotación excesiva).

12-B.-Escasa participación de algunos de sus miembros dando lugar a malas planeaciones y establecimiento de políticas.

13-A.-No hay reconocimiento del trabajo por parte de gerencia general y el corporativo. Se presentan frustraciones.

14-B.-Desconocimiento de capacidades individuales. No hay confianza mutua.

15-B.-Se busca poco la ayuda de los demás, cada quien ve por su cuenta.

16-A.-El potencial individual no es utilizado plenamente en la solución de problemas.

17-A.-El grado de motivación es mínimo. Los empleados no están identificados con la empresa. Las personas preparadas se van.

18-A.-Falta de conocimiento de los objetivos generales de la organización.

19-A.-Sistema de mando autoritario.

20-B.-Pocas relaciones humanas de calidad.

21-A.-Los asuntos no se tramitan con la velocidad que se requiere, además que los seguidores no tienen oportunidad de crecer y la gerencia general siempre esta agobiada.

22-A.-Falta de políticas escritas.

23-B.-Falta capacitación a vendedores de piso.

24-B.-El staff no da el servicio adecuado.

25-B.-Hay duplicación de funciones. Pocos tienen análisis de funciones actualizadas.

26-A.-Falta una estrategia real de seguimiento en el desarrollo gerencial.

3.- Este cambio si se aceptaba debería tomar algún tiempo, pues había que pensar en el cambio de actitud, en las tradiciones, en los estilos de mando actuales y en las relaciones que se llevaban actualmente.

4.- Los gerentes tenían que explorar su propio estilo de mando con sus subordinados y estar preparados para recibir la información de ellos en un clima de confianza y de comunicación abierta.

5.- El grupo de gerencia solicitaba continuidad en la planeación y desarrollo de recursos humanos. No solo que se impartieran cursos esporádicos por moda o por actualización. El instrumento (Anexo I) con que inicia la investigación fue diseñado en base a las teorías de Liderazgo Situacional.

Instrumento

La teoría de Liderazgo de posiciones situacionales se debe a los siguientes autores representativos Fiedler³, Reddin⁴ y sobre todo a Hersey y Blanchard.

En el instrumento utilizado se presentan 12 situaciones gerenciales y cuatro formas distintas de supervisar cada situación.

La alternativa mas efectiva de las cuatro, en cada situación de acuerdo a Hersey y Blanchard depende del nivel de madurez de los subordinados. Un equipo de trabajo: los directivos de tiendas, profesores y alumnos, estudió detalladamente el instrumento y se concluyó que al aplicarlo faltarían situaciones extras representativas del trabajo de administración de tiendas aplicadas a la realidad mexicana, por lo cual hubo algunas modificaciones de fondo. El instrumento final de aplicación quedó en poder de las empresas que participaron en la investigación, conservándolo en forma exclusiva y confidencial.

Para sacar a conclusiones, se implemento el instrumento en dos escenarios: En el primer caso, 105 gerentes fueron entrevistados durante una interrupción en su trabajo gerencial, con el objeto de evitar influencias, sensibilizaciones y motivaciones momentáneas de carácter teórico (18 mujeres y 87 hombres).

El segundo grupo, fue entrevistado lejos de su ambiente de trabajo durante su convención anual esperando mejorar las actitudes en el momento de la entrevista, donde 105 gerentes contestaron el instrumento (23 mujeres y 82 hombres).

Las instrucciones que dieron los alumnos de Administración a los ejecutivos fueron las mismas en los dos escenarios: "Para cada una de las 12 situaciones gerenciales que aquí se muestran, califiquen las alternativas correctas, primero identificando el nivel de madurez para luego aplicar el estilo de Liderazgo correcto (Anexo1).

³ F.E. Fiedler , *A Theory of Leadership*, Mc Graw -Hill, New York, 1967

⁴ W.J.Reddin, *Managerial Effectiveness*, Mc Graw- Hill, New York, 1970.

**DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN
DE GERENTES QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO**

**ENTREVISTA A 105 GERENTES
DURANTE SU TRABAJO**

EDAD		EXPERIENCIA		ESCOLARIDAD	
No.	Edad	No.	Puesto-años	No.	Escolaridad
32	23-28	18	0-1	17	Secundaria
20	28-33	23	1-3	26	Preparatoria
18	33-38	8	3-5	22	Licenciatura Trunca
19	38-43	18	5-7	25	Licenciatura Comercial
8	43-48	13	7-9	10	Licenciatura Comercial
8	48-60	25	10-11	5	Licenciatura Comercial
105		105		105	

**DATOS GENERALES DE LOS GERENTES
ENTREVISTA A 105 GERENTES
DURANTE SU CONVENCION**

EDAD		EXPERIENCIA		ESCOLARIDAD	
No.	Edad	No.	Puesto-años	No.	Escolaridad
29	23-28	13	0-1	13	Secundaria
24	28-33	19	1-3	22	Preparatoria
21	33-38	18	3-5	27	Licenciatura Trunca
16	38-43	13	5-7	23	Licenciatura Comercial
6	43-48	21	7-9	12	Licenciatura Comercial
9	48-60	21	10-11	8	Licenciatura Comercial
105		105		105	

Esta prueba directa de una elección teórica en situaciones prácticas, proporciona una base sólida para la evaluación de la teoría de Liderazgo Situacional.

Resultados de la investigación preliminar

Al final de ocho meses de estudio y trabajo de recolección de información, nos reunimos con los Directivos de Tiendas y el Comité académico—profesores y alumnos de la Universidad Marista y el ITESM—con el objeto de formular una síntesis de los siguientes supuestos:

1.- Uno de los posibles problemas detectado fué el total desconocimiento de lo que en realidad es un puesto gerencial y las funciones de éste para el logro de los objetivos, ya que en los diferentes roles del gerente existen variaciones y diferencias situacionales. Queda claro que existe una fuerte deficiencia en conocimientos de alguna técnica administrativa para lograr resultados en el momento de dirigir y supervisar.

Del primer grupo de 105 entrevistados e interrumpidos en su trabajo sólo 57 mostraron su análisis de puesto, siendo los pertenecientes a la cadena de autoservicio líder en el mundo; los 48 restantes no conocen ni tienen información de su descripción de funciones. Del segundo grupo de 105 entrevistados durante su convención anual todos afirmaron tener su análisis de puesto, pero comentaron que no estaba actualizado y que además no aplicaba ya que ellos eran calificados únicamente por índices de ventas, costos y gastos. Queda claro que los resultados son deficientes, sobre todo en lo que concierne a la falta de conocimientos teóricos de carácter administrativo.

2.- El segundo supuesto importante, es la falta de seguimiento permanente de capacitación planeada y desarrollo gerencial; lo que representa un alto costo en las organizaciones, al no medir resultados en cuatro vertientes:

- Logro de objetivos en el área de trabajo.
- Beneficios para la empresa en cuanto a resultados.
- Efecto de la capacitación en el desarrollo personal.
- Impacto de la no aplicación de conceptos administrativos en el trabajo diario.

3.- De 105 entrevistados sólo 75 gerentes de tienda e interrumpidos en su trabajo y con experiencia laboral, contestaron al menos una de las doce situaciones correctamente. De un total de 1260 respuestas correctas sólo se contestó bien 5.6 %; tabla 1.

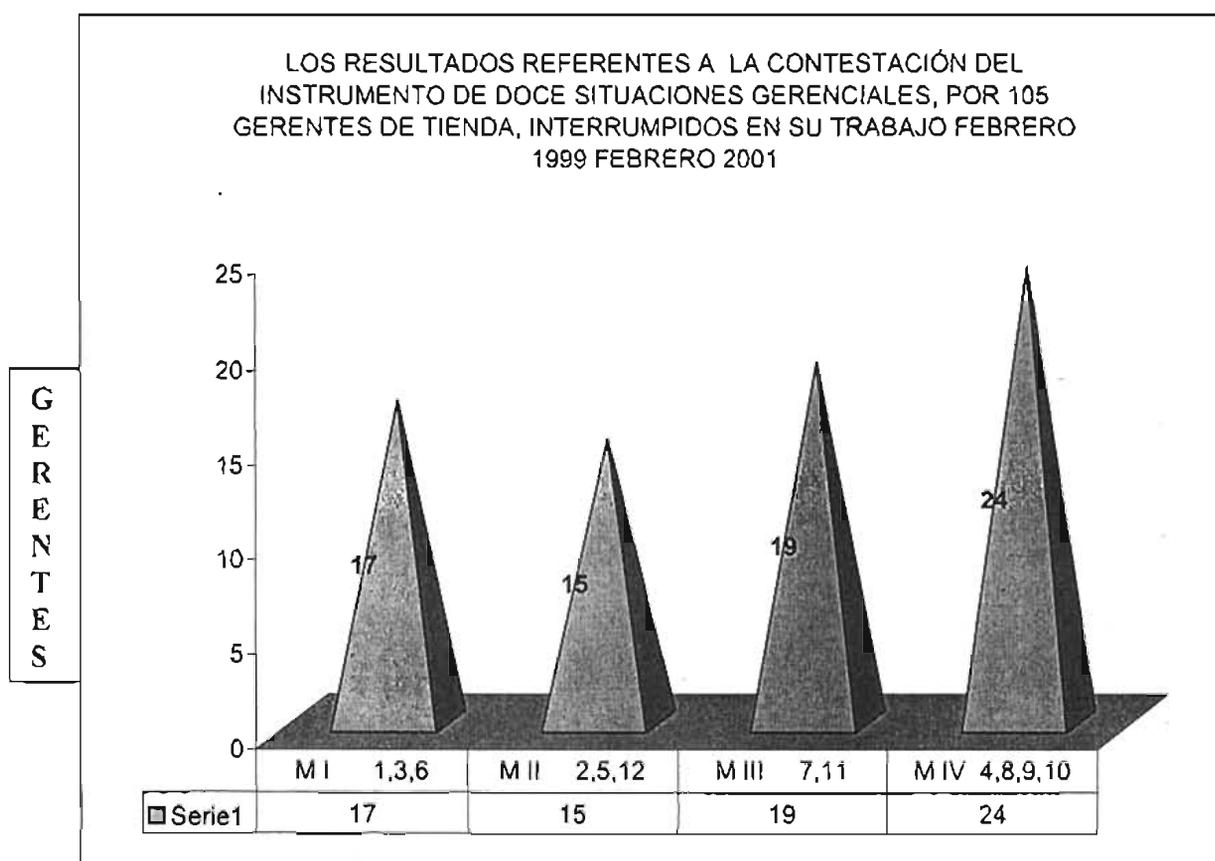


TABLA 1

4.- Dadas las presiones de crecimiento, complejidad, cambio y competencia que enfrentan las tiendas departamentales y de autoservicio hoy en día, observamos que la mayoría de los gerentes se encuentran frente a frente con un conflicto entre los requerimientos Gerenciales y los de Liderazgo en el momento de tomar acción. En los Directores Generales de algunas de estas cadenas domina una mentalidad de “o esto o lo otro”, en un tiempo en el que la mayoría de ellas necesitan con urgencia lo mejor de sí mismas; descubrimos en el estudio que ésta es una de las razones más influyentes, en uno de sus problemas de mayor peso en la baja de productividad por unidad, representado por el alto índice de rotación de personal.

**INDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL ENERO-DICIEMBRE 2003
(ASOCIACIÓN DE TIENDAS DEPARTAMENTALES Y DE AUTOSERVICIO)**

INDICE GRUPO A	
Más alto 48%	
Directores, Gerentes (2,778)	Más alto 48%
Jefes de Sección	Más alto 25%
Jefes de Departamento	Más bajo 19%
Empleados de plantilla: 4,532	
INDICE GRUPO B1	
Encargado de Sección	Media 29%
Encargado de Departamento	
Empleados de plantilla: 11,520	
INDICE GRUPO B2	
Vendedores	Media 180%
Empleados de plantilla: 14,500	

5.- Cuando se discutieron estos resultados con los Directivos de tiendas hablamos del balance necesario y deseable entre Gerencia y Liderazgo, concluimos que los gerentes no deberán ser más parecidos a los líderes o que los líderes deberán ser más como los gerentes; el balance que necesitan las organizaciones mexicanas del siglo XXI requiere del despliegue completo de ambos talentos.

Otros resultados se presentan en la tabla 2, en la cual se muestra que sólo 88 gerentes de tienda cuestionados durante un curso y con experiencia laboral, contestaron al menos una de las doce situaciones correctamente.

De 1260 respuestas correctas sólo se contestaron el 7.0 % correctamente.

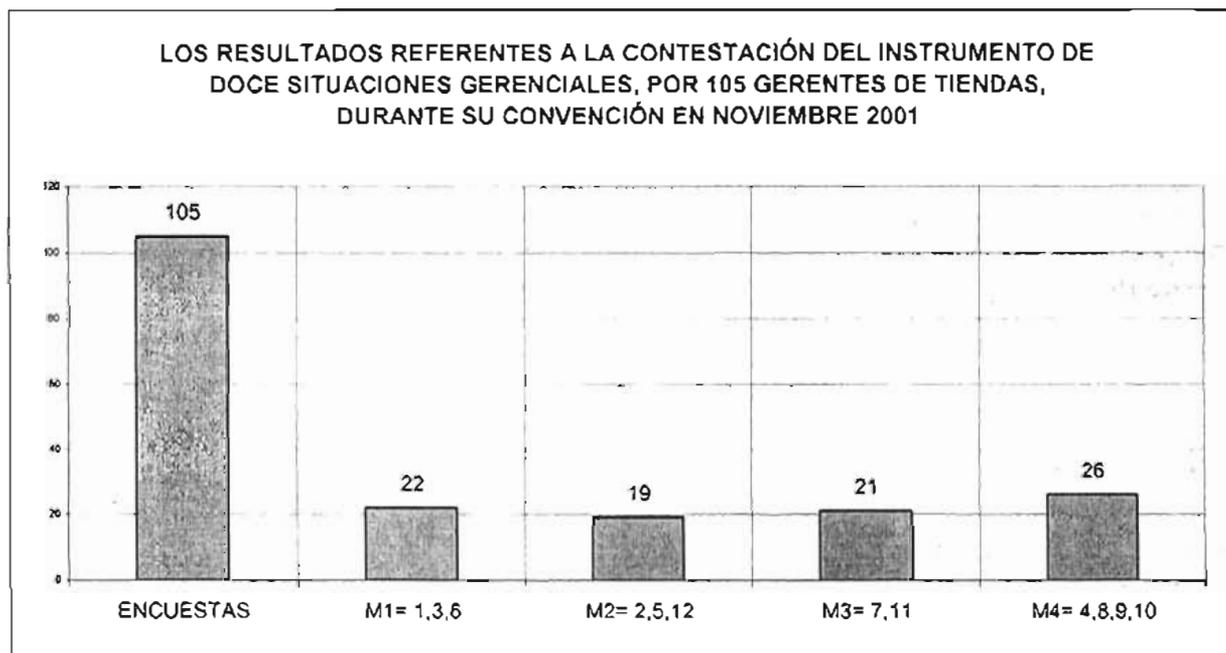


TABLA 2

6.- Con base a los puntos anteriores el costo de la capacitación se vuelve un gasto y no una inversión, provocando que los directivos de las organizaciones cada año asignen un presupuesto muy pobre, para únicamente cumplir con el requisito que establece la ley referente a la capacitación.

De suyo las organizaciones actuales son centros continuos de educación para todo el personal que labora dentro de ellas, pero a pesar del potencial humano dentro de las mismas, no se ha dado especial énfasis a la capacitación continua de empleados en niveles superiores; por desconocimiento de la importancia que esta capacitación reviste para la empresa en general”.⁵

7.- Otro de los supuestos encontrados en la investigación es la urgente necesidad de sensibilizar a la Alta Dirección para el desarrollo gerencial constante y no la cursitis, es factor importante en los esfuerzos de productividad y calidad en el servicio.

A los 210 gerentes entrevistados se les hizo una pregunta de carácter general ¿Qué porcentaje de los costos de operación de la tienda representa el hacer las cosas mal?

Si su jefe piensa del mismo modo, tampoco hará nada para desarrollar dicho potencial.

Ese mismo jefe tampoco se preocupa del tema de liderazgo a la hora de conseguir candidatos a puestos de trabajo en la empresa (encontrar el siguiente líder, dice, seguro que es parte del trabajo del director general). El efecto negativo para la organización de todo lo expuesto es, lógicamente, enorme.

El liderazgo, con “l” minúscula, tiene una enorme importancia en el mundo de hoy.

Su efecto acumulativo llega a marcar muchas veces la diferencia entre asfixiantes burocracias contra organizaciones flexibles y llenas de vida. No hace falta mencionar que nos ayudaría mucho el poder lograr que más personas pensarán en liderazgo con “l” minúscula y no sólo en el Liderazgo con “L” tan mayúscula que sobreviviera a la muerte.

⁵ Cabrera, “Los Retos de la Globalización Económica” .Revista Expansión,1992.

“En nuestro México actual muchas pequeñas y medianas empresas, por no decir la gran mayoría, operan ya en actividades de alcance mundial. El análisis nos lleva a pensar que el tema de este proyecto de tesis doctoral para algunas personas son esoterismos o romanticismos de la teoría administrativa o trivialidades de un Departamento de Personal.

No ven con claridad el entorno empresarial competitivo en que vivimos, que exige, en cierto sentido, un Liderazgo Situacional hacia el cambio y con calidad humana”.⁶

Se considera un nivel de confianza del 92%, este nivel está dentro de los límites considerados aceptables (90% a 98%). Como margen de error se considera el + - 6 %. En lo que respecta a los datos, al tratarse de cualitativos, y tomando un criterio conservador se considerará p y q como 0.5.

$$N = \frac{p \cdot q}{\pi^2 \cdot p} \cdot 1$$

$$z \cdot \pi \cdot p = 0.06$$

$$z = 1.75 \quad (\text{tabla de distribución normal})$$

$$\text{por lo tanto } \pi \cdot p = \frac{0.06}{1.75} = 0.034286$$

$$n = \frac{(0.5)(0.5)}{(0.034286)} = 212.67 = 213$$

Si se considera que el número de gerentes de mi población finita, con un tamaño de 2,600, se puede reducir este tamaño de muestra.

⁶ Los comentarios son resultado de cartas y conversaciones por Internet entre John P. Kotter profesor de la Materia Liderazgo Konosuke Matshushita en la Harvard Business School y el profesor Fernando Cabrera Mir siendo Director de la Escuela de Administración en la Universidad Panamericana ubicada en la Cd . De México.

$$N = \frac{n N}{N + (n+1)}$$

$$N = \frac{213 (2600)}{213 + (2600-1)} = 197 \text{ sin embargo se aplicará en } 210$$

*1 Levin , Richard I & RUBIN ,David S. "Estadística para administradores, Editorial Pearson Prentice Hall, México 1996. p 37

5.6 Investigación segunda fase

Primero

Para lograr los objetivos de este estudio se tomó la decisión de aplicar a 420 gerentes (grupo experimental) y 60 gerentes (grupo control) de diferentes tiendas departamentales y de autoservicio el instrumento de evaluación de habilidades gerenciales desarrollado por Henry Mintzberg de la Mc-Gill University de Montreal, Canadá.

Mintzberg señala con base en estudios y observaciones que el comportamiento y desempeño gerencial puede clasificarse en tres funciones: interpersonales, informacionales y decisionales.

Segundo

Se efectuaron alrededor de 420 y 60 entrevistas (Anexo II), dirigidas a directivos, gerentes y funcionarios responsables de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar sus unidades comerciales, antes y después de tomar el curso de Liderazgo Situacional y siguiendo la continuidad del mismo.

Los entrevistados contestaron el ejercicio de aplicación autoevaluación de las conductas de dirección del Anexo II, instrumento que nos dio las bases para sumarizar los resultados referentes a los veinte planteamientos generales que es probable que los gerentes comerciales y de servicio utilicen en diversas situaciones.

Situación que nos llevó a conocer la frecuencia con que se comportarían de tal o cual modo referente a sus habilidades, antes de recibir el curso de Liderazgo Situacional en el 2002 (Anexo III), como se observa los resultados son demasiado bajos.

El estudio se realizó en tiendas departamentales y de autoservicio, en el sector comercio, realizándose en las ciudades de México D.F., Guadalajara, JAL. y Monterrey N.L.

Tercero

Los resultados obtenidos en la primera fase (se aplicaron los cuestionarios de Liderazgo Situacional a 210 gerentes). Validan los obtenidos en esta segunda fase.

Cuarto

Después de lo anterior, se impartieron cursos en Liderazgo Situacional tanto al grupo experimental (420) como al grupo de control (60) y los resultados muestran una notable mejoría (58%), datos que se exhiben en el Anexo III.

El grupo experimental fue sujeto de SEGUIMIENTO, consistente en entrevistas, asesorías y evaluaciones por parte de sus seguidores, realizadas 3, 6 y 9 meses después, situación que produjo una mejora adicional del 12%. Al grupo de control al cual no se le dio seguimiento, mostró un sensible deterioro después de la segunda evaluación, incluso algunos gerentes volvieron al bajo nivel de la primera evaluación.

Algunos resultados positivos que se obtuvieron después de cuatro meses de haber impartido el curso: Aunque la tendencia en utilidades y ventas ha mejorado notablemente, los grupos están conscientes que los mayores resultados de este proceso son la permanencia y seguimiento en el largo plazo, cuatro o cinco años. Sin embargo, a corto plazo estamos conscientes de haber obtenido los siguientes resultados:

1.- El estilo de mando con aplicaciones de Liderazgo situacional se ha mejorado notablemente. Sentimos que se están aprovechando mejor los recursos humanos y que los subordinados obtienen un nivel más alto de satisfacción y rendimiento.

2.- El nivel de confianza de los gerentes y subordinados ha mejorado notablemente, ya que entre los dos han disminuido la tasa de errores.

3.- Se ha logrado vencer las barreras entre departamentos y lograr una amplia cooperación entre ellos. Están en proceso varias innovaciones, para mejorar el servicio al cliente en varias unidades.

4.- Los empleados confrontan los conflictos y problemas en lugar de esconderlos y los traen con sus jefes para buscar soluciones de más calidad. Esto nunca antes había sucedido.

5.- Hay un clima de más libertad, de más franqueza, de más confianza pero hacia resultados concretos.

6.- Todos los participantes declaran que están más conscientes de sus capacidades y debilidades individuales, estamos listos para utilizarnos más y para suplirnos en caso necesario, nos retroalimentamos constantemente con información para mejorarnos como individuos y como grupos.

7.- Y todos los directivos percibimos que hay una integración mayor entre los objetivos de nuestras organizaciones, los objetivos funcionales y los objetivos individuales.

Al preguntarles a los directores participantes del estudio lo negativo del curso de Liderazgo Situacional mencionaron los siguientes puntos:

1.- Toman tiempo y mucho esfuerzo de aplicación los conceptos del curso.

2.- No se debe impartir si no existe sensibilización en preparación anterior al curso. El cambio puede ser doloroso y desalentador y con resultados negativos si no se tiene la madurez y conocimientos suficientes.

3.- Algunas personas que no están dispuestas a cambiar, pueden reventar en el proceso. Algunos gerentes renunciaron debido a la presión de los grupos.

4.- Hay algunos gerentes se han desbocado con los conceptos de cambio aprendidos en el curso; si no hay un plan integral de seguimiento puede traer resultados negativos.

5.- Se puede considerar negativo no ver muchos resultados a corto plazo, sin embargo la inversión en tiempo y dinero se tiene que hacer ahora.

6.- De ninguna manera los gerentes participantes pueden pensar que el curso solo se hizo para hacer un club de amigos. Es necesaria la permanencia en logro de resultados.

7.- Esto representa un costo o mejor dicho una inversión, pero ¿en cuanto puede valuarse un buen equipo capacitado de lideres?

Quinto

Los gerentes participantes en los diez grupos de 42 personas cada uno, pertenecen a las siguientes tipos de empresas:

-Departamentales: Sears- 4 grupos compuestos de 168 participantes pertenecientes a 43 tiendas.

-Autoservicio: Calimax- 2 grupos compuestos de 84 participantes pertenecientes 27 tiendas.

-Restaurantes: Sanborn's- 4 grupos compuestos de 168 participantes pertenecientes a 87 restaurantes.

Puestos de los entrevistados:

Directivos, gerentes y o funcionarios responsables de la unidad.

Objetivos prometidos al iniciar el curso de Liderazgo Situacional:

Si usted dedica parte de su tiempo y esfuerzo, conseguirá los siguientes beneficios:

-Aumentar su comprensión sobre la manera de dirigir eficazmente al personal. Implementar estrategias de liderazgo que podrá usted utilizar para aumentar la productividad de sus subalternos.

-Desarrollar habilidades especiales que le ayuden a ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades de su personal.

-Será usted poseedor de un plan personal que le permitirá administrar y dirigir con éxito a su personal.

-Los conocimientos de liderazgo situacional demostraron las más altas eficiencias en los gerentes, dándoles ventaja sobre otros.

-El utilizar la técnica de liderazgo situacional por lo menos parte del tiempo, indica que la capacitación tiene un gran impacto dentro del campo de trabajo de los dirigentes.

-Se logra un mejor desempeño y una calificación mayor en el trabajo de sus subalternos.

Resultados segunda investigación

Las siguientes conclusiones son el resultado de un estudio de dos años y medio antes y después de impartir el curso de Liderazgo Situacional a 420 gerentes a través del trabajo en equipo del director de operaciones de Sanborn's (150 unidades en la república mexicana), del director de recursos humanos y capacitación de Sears (57 tiendas) y del director general y recursos humanos de Calimax (40 unidades, ubicadas en el norte de nuestro país).

1.- El proceso de cambio de un estilo de liderazgo, lo mismo que la madurez de los empleados, son constantes. Los ejecutivos no deben de esperar que ocurran respuestas dramáticas como resultado de sus esfuerzos iniciales. Más bien lo que se necesita es desarrollar una estrategia lógica para aplicar el modelo Situacional de manera gradual.

Si se planean los cambios y se vigila el seguimiento y los resultados los gerentes pueden aumentar su eficacia en el uso del modelo. Este a su vez aumentará la eficacia del gerente y el desempeño de su personal.

Antes de aplicar el modelo Situacional, los directivos y ejecutivos necesitan saber más acerca de sus estilos actuales de liderazgo.

Primero que nada, deben identificar la conducta directiva en la que se encuentran más cómodos (estilo básico o primario), lo mismo que los otros estilos de liderazgo que podría usar.

Es importante recordar que un gerente con un rango limitado de estilos puede ser muy eficaz, siempre y cuando permanezca en situaciones en las que dichos estilos tengan una posibilidad razonable de éxito.

No obstante, solamente mediante el uso constante del modelo situacional en su trabajo puede llegar a ser experto al evaluar la madurez y seleccionar los estilos de liderazgo con mayor probabilidad de éxito.

2.- Este estudio muestra claramente que los empresarios están conscientes que es necesario implementar un programa para mejorar el seguimiento y la calidad del servicio que prestan a sus clientes internos (gerentes). En muchos casos sacrificar la calidad de servicio a clientes internos por utilidades solo acelera que la empresa corra el riesgo de no poder cumplir con los requerimientos del cliente externo y con ello la posibilidad de estar hipotecando el futuro de la empresa. Existen grandes diferencias en las opiniones de los que están prestando el servicio, con las de los que lo están recibiendo.

3.- La sociología y la psicología del trabajo, nos permiten entender la relación que se establece entre el hombre y su medio ambiente de trabajo. Estas disciplinas concurren para visualizar el papel del individuo y de los grupos organizacionales; el papel del líder, su influencia y su formación.

La sociología industrial se distingue como una ciencia que estudia la interrelación humana en el comportamiento dentro del trabajo, a diferencia del análisis individual adoptado por la psicología; incorpora los elementos del medio ambiente en el comportamiento de los grupos y las respuestas de los mismos a las situaciones físicas que los rodean, a los estímulos, expectativas y gratificaciones.

4.- El comportamiento de los individuos se presenta en una gran variedad de formas durante el periodo en que laboran en los negocios, en la industria, en el gobierno y en otras organizaciones; las personas están involucradas en el logro de las metas organizacionales; forman grupos informales; aceptan o no cumplir con los estándares de producción señalados por la alta gerencia, esto es interactúan constantemente con su medio ambiente laboral.

El comportamiento individual depende de la personalidad, que a su vez está influenciada por la percepción, el aprendizaje y la motivación que representan los componentes principales del comportamiento humano.

5.- El grupo es un importante segmento en el análisis organizacional. Desde el punto de vista de la sociología. Los grupos representan una influencia dinámica que inciden en el comportamiento organizacional. El concepto de grupos incorpora la idea de unificación de las personas, a través de ciertos intereses comunes. Constituyen un fenómeno que se deja sentir en las organizaciones modernas, por cuanto hacen posible el establecimiento de estatus y papeles dentro del sistema social de la organización.

El impacto de las interacciones interpersonales, las actividades dentro del trabajo, los sentimientos que experimentan los trabajadores y el medio ambiente laboral. Representan las bases con las cuales los grupos se forman en la organización formal.

6.- La influencia, el poder, la autoridad y el liderazgo, son conceptos que en una forma interrelacionada, tienden a explicar los cambios en el comportamiento organizacional.

La influencia considera tales cambios, a través de la emulación, sugestión, persuasión y coerción.

El sistema de poder organizacional está basado sobre la influencia potencial que tiene una persona para dirigir el comportamiento de otras. Las recompensas y los medios coercitivos constituyen el cimiento del poder.

El poder es usado en el sistema social para mantener un efectivo control sobre el comportamiento de los miembros. La autoridad es esencialmente el poder institucionalizado que concede a una persona el derecho para requerir cierto comportamiento de otras.

El liderazgo es considerado como un proceso que contribuye a que otras personas dentro del sistema social, logren los objetivos específicos en una forma voluntaria. En el liderazgo se incorporan las fuerzas de influencia, poder y autoridad.

7.- El comportamiento organizacional estudia el comportamiento humano en las empresas, en cuanto al equilibrio o balance entre los aspectos gerenciales y su interrelación con los objetivos y metas de la empresa, los logros y resultados, los problemas y obstáculos, así como de la manera en que afecta a cada persona.

8.- El enfoque conductista circunscribe el campo de acción de la persona al estudio de las conductas objetivas y observables.

Excluye el estudio de los procesos internos del ser humano. La teoría de la conducta social, presupone el mejor conocimiento sobre el ser humano, observando su conducta en diferentes situaciones y a partir de la dimensión “dependencia-interdependencia”

9.- El éxito del directivo depende de un alto porcentaje de su dominio en las habilidades de comunicación.

El intercambio de ideas y puntos de vista es el único camino para que el directivo pueda persuadir a sus colaboradores y lograr éxito en su labor, lo cual se traducirá invariablemente en beneficios para la institución a la que pertenece.

10.- El concepto de feed-back es una herramienta muy importante tanto en el contexto de la psicología como de la comunicación, en virtud de que representa la información que se da a una persona sobre las consecuencias o resultados de sus acciones o comportamiento.

11.- La satisfacción en el trabajo, es un fin que las personas necesitan y tienen el derecho a alcanzarlo.

Las personas trabajan y derivan satisfacción de su actividad, la cual proporciona una orientación efectiva y positiva al deseo de continuar perteneciendo a la organización.

El trabajador más productivo, logra un sentimiento de realización y utilidad originado por la satisfacción en el empleo.

12.- El concepto de conflicto involucra una multitud de implicaciones en las prácticas administrativas. Se originan por el grado de expectativas de las necesidades de los trabajadores que pueden ser satisfechas por la organización; involucra el logro de las metas organizacionales dando origen a los conflictos personales, interpersonales, intergrupos e interorganizacionales.

La noción de que el conflicto es siempre perjudicial, no está conforme con la práctica administrativa moderna. El conflicto puede ser un estímulo positivo para la cooperación y, alto desempeño.

Si la dirección descubre la existencia de un problema organizacional o conflicto que pueda afectar la productividad debe asegurarse que la conducta o comportamiento de las partes involucradas está relacionada con el desempeño para lo cual deberá buscar consecuencias organizacionales del comportamiento, como ayuda para identificarlas.

El propósito buscado es definir la participación de las personas en el trabajo, como los seres que generan y son responsables del aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos; cuyo comportamiento en su medio ambiente laboral, está influenciado por ciertos aspectos conductuales que de no tomarse en cuenta, afectará la optimización de los recursos humanos y por ende la productividad de la organización.

13.- La investigación tiene la intención de constituir una herramienta útil que auxilie a los directivos del sector comercial a sobreponerse a los obstáculos iniciales que plantea la falta de liderazgo y para comprender algunas variaciones en la práctica gerencial.

14.- Quedó claro que nuestro país atraviesa un proceso de cambio rápido y profundo, no sólo en la práctica cotidiana de la empresa y sus negocios, sino también en sus hábitos, costumbres y en su sistema total de valores.

La mayor de las influencias, ni duda cabe, proviene de los Estados Unidos en donde se afirma que la clave de la felicidad se encuentra en los beneficios de la sociedad de consumo.

Como resultado de ello, el sistema de valores de los mexicanos se desplaza crecientemente hacia los aspectos materiales de la vida.

15.- Una de las juntas de análisis de resultados con mayor duración, fue la referente a que nuestro país tiene diferentes rostros.

Contiene extremos de terreno y clima, desde el norte de clima templado hasta el sureste húmedo tropical y altas cordilleras y altiplanos hasta las llanuras áridas y las selvas húmedas. Estos extremos de clima y topografía se ven correspondidos por extremos en los tipos humanos que van del norte industrializado al sureste pausado, tranquilo y tradicional.

Por otro lado, tenemos la gigantesca metrópoli representada por la ciudad de México y sus alrededores. Una sociedad que se mueve más rápido, que es más vibrante y que exige más, donde uno se topa con una población constituida por analfabetas y depauperada del medio rural circundante, que acude a la ciudad en busca de trabajo. A pesar de los citados rostros de nuestro país con problemas de magnitud y complejidad de la población, crece con rapidez un dinámico grupo ejecutivo cuyos estrechos contactos con el mundo global de la empresa se traslucen claramente por sus enfoques y métodos gerenciales.

16.- ¿Por qué es necesario dar *continuidad* al proceso de desarrollo en habilidades de Liderazgo Situacional?

“Siempre se da un gran suspiro de alivio cuando se alcanzan las metas...terminé el curso y necesito ser cuidadoso si no todo el proceso de mejora terminará en algunas semanas”.⁷ El curso de Liderazgo Situacional tiene como fundamento el *seguimiento* permanente como proceso de mejora en habilidades directivas. No existe otra forma, mas que el *seguimiento* para obtener la atención y la importancia del conocimiento recibido ó este se perderá. Una de las bases fundamentales del curso de Liderazgo Situacional establece la necesidad de dar *seguimiento* en forma trimestral cuatro meses después de terminada la primera etapa.

Es necesario designar un equipo especializado para lograr dar *continuidad* a este proceso y que más adelante ellos mismos formen sus sistemas de revisión de la labor directiva de los participantes, todo ello con el fin de medir objetivos contra resultados.

⁷ Comentario hecho por un gerente una semana después de haber tomado el curso de Liderazgo Situacional.

Durante 2002 y 2004 se sigue en contacto con todos los participantes a través de sus directores generales con el objeto de crear la cultura de evaluación eficaz y de seguimiento en el desarrollo.

5.7 Contenido capitular tesis

La tesis se desarrolla en ocho partes estructuradas de la siguiente manera:

En el Capítulo I se concibe la idea de la investigación. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

Los Capítulos II y IV tratan lo referente a plantear el problema de investigación y se fijan los objetivos generales y específicos; se desarrollan las preguntas de investigación y se justifica la investigación y su viabilidad. Plantear el problema es afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación.

Los objetivos son las guías de estudio. En el capítulo III se establece la hipótesis. Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.

El capítulo VI explica que después de haber planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación), y cuando además se han evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa llamada elaboración del Marco Teórico.

Los capítulos V y VII muestran la metodología de investigación, donde se define el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.

Los mencionados señalan al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la veracidad de las hipótesis formuladas en un contexto particular.

El capítulo VIII muestra la aportación del a éste trabajo, desarrollando un Modelo complementario al de Liderazgo Situacional.

Y en el capítulo IX se enuncian las conclusiones y las recomendaciones resultado de la investigación, en relación con los objetivos planeados y las hipótesis establecidas. El X describe las referencias bibliográficas y también se incluyen (ANEXOS) las observaciones de campo, resultado de la investigación participativa y de entrevistas realizadas con gerentes, funcionarios y directores.

VI.- MARCO TEÓRICO

6.1 La administración y las ciencias del comportamiento.

6.1.1 Coordinación

La administración se ha preocupado tradicionalmente por obtener los mayores resultados de los integrantes de una organización y para lograr éxito administrativo debemos contar con la coordinación integral de todos los elementos que la componen.

Podemos contar con los elementos materiales, así como planear y programar nuestro objetivo en un espacio de tiempo, pero si no contamos con el elemento humano que realice los planes nada podemos hacer.

Considero además que muchos de los problemas de una organización son y provienen del potencial humano derivando de ello el éxito o fracaso de la administración en esas organizaciones.

Hoy día nos encontramos en un mundo conflictivo desde la problemática entre naciones, razas, religiones, intereses, incluso entre hermanos y vecinos. Problemas que no podemos resolver por métodos científicos y técnicos, sino que exigirán el conocimiento del comportamiento social.

Muchos de nuestros problemas más críticos no pertenecen al mundo de las máquinas, sino al mundo de las personas y la historia nos da ejemplo de que la mayor incapacidad del hombre es la de la falta de entendimiento y colaboración con nuestros semejantes.

“Elton Mayo¹ después de la segunda guerra mundial reconoció este hecho cuando indicó “Que las consecuencias del desequilibrio entre el desarrollo de los conocimientos técnicos y sociales han sido desastrosas para la sociedad.

¹ Elton Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston, Harvard Business School, 1945, p.23

Sugiriendo que una parte importante del problema es la diferencia en lo que llamó ciencias de éxito con las de sin éxito, considerando a las primeras como la física y la química por que comprenden tanto la técnica como la práctica y las de sin éxito como psicología, sociología, etc., porque no parecen brindar ningún conocimiento social práctico que pueda ser útil en situaciones humanas comunes ya que no pone al estudioso en contacto directo y permanente con los hechos sociales pasando horas dedicado al estudio, revisando fórmulas no comprobadas por los técnicos experimentales en constante desarrollo o sea el equivalente a la clínica o bien al laboratorio”. Según Mayo las primeras contribuciones en las ciencias del comportamiento proporcionan un conocimiento sin efectuar cambios en el comportamiento. Figura 1

Podemos considerar cuatro niveles de cambio en las personas:

1. Cambio de conocimiento.
2. Cambio de actitud.
3. Cambio de comportamiento.
4. Cambio de rendimiento de grupos u organizaciones.

El factor tiempo y la dificultad inherente a la realización de los niveles de cambio está ilustrado de la siguiente forma:

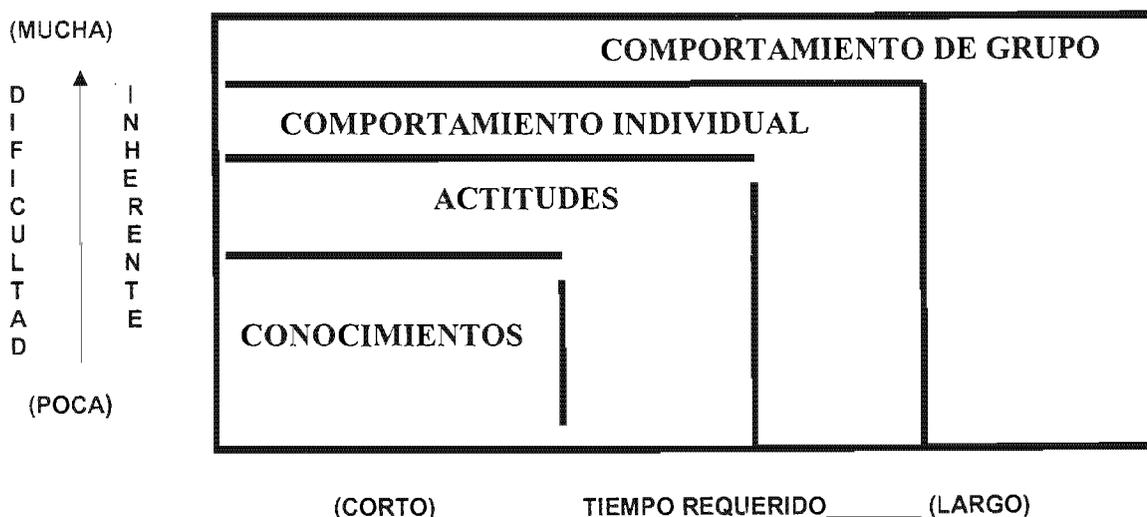


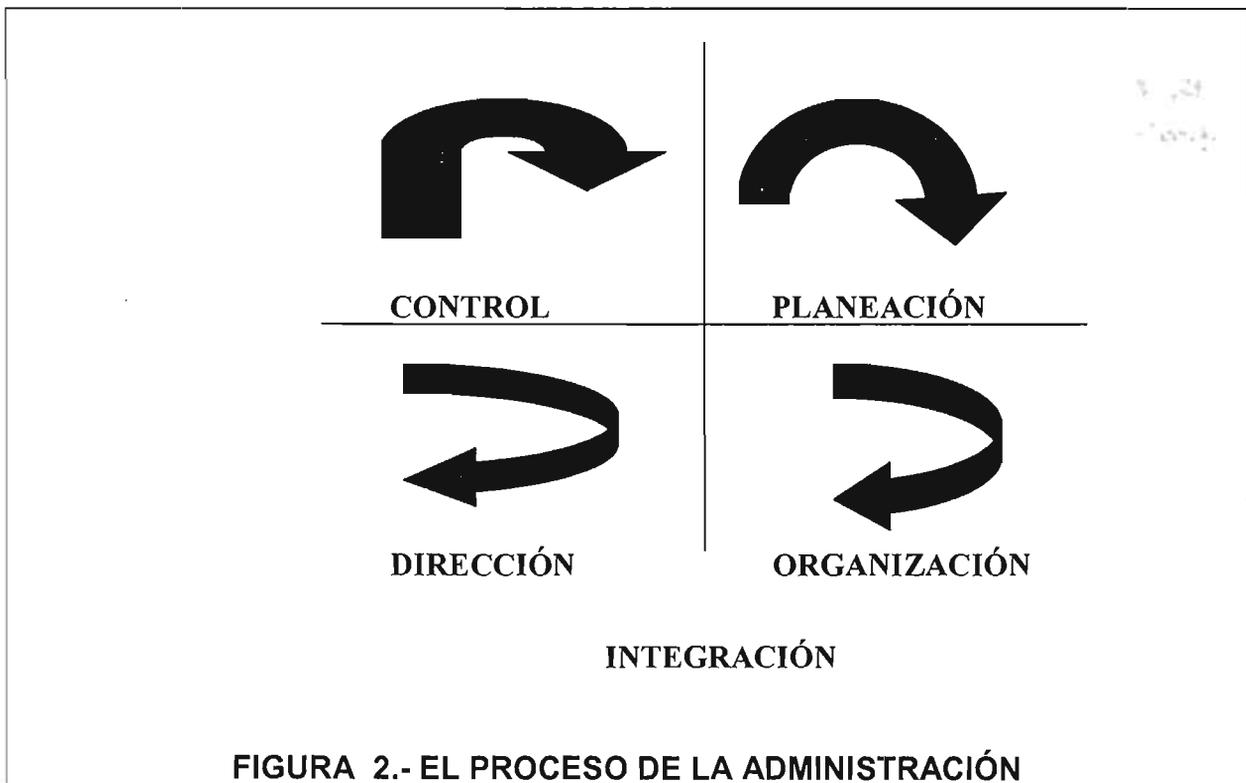
FIGURA 1.-TIEMPO Y DIFUCULTAD IMPLICADOS EN LA REALIZACIÓN DE CAMBIOS DIVERSOS.

El destino del hombre tal vez dependa de la medida en que las ciencias del comportamiento sean capaces de resolver los conflictos mediante la comprensión y la realización del cambio.

6.1.2 El proceso administrativo.

Muchos autores consideran que las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control ocupan un lugar de primordial importancia en el estudio de la administración. Figura 2

Estas funciones son importantes, independientemente del tipo de organización o del nivel jerárquico del que uno se ocupe. Como han dicho hasta en un hogar que funciona bien se emplean estas funciones administrativas, aunque en muchos casos se usen intuitivamente”.



6.1.3 Motivación y comportamiento.

La planeación estratégica implica el establecimiento de objetivos para la organización y la elaboración de tácticas que muestren cómo han de alcanzarse estas metas y objetivos. Una vez que se han hecho los planes, la estructura adquiere sentido.

Esto compromete el coordinar los recursos personas, capital y equipo del modo más efectivo para el logro de los objetivos.

Por lo tanto, la organización implica una integración de los recursos. Junto con la planeación estratégica, la estructura, la integración y la dirección desempeñan un papel importante en la determinación del nivel de rendimiento de los empleados, el cual a su vez, influye en la eficacia con que serán satisfechas las metas de la organización. Otra función de la administración es el control.

Este implica la retroalimentación de resultados y el estudio de los mismos para comparar los logros con los planes estratégicos y para hacer los ajustes convenientes ahí donde los resultados se han desviado de lo esperado. Generalmente se está de acuerdo en que se necesitan por lo menos tres tipos de conocimientos para llevar a cabo el proceso de administración, los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales.

Conocimientos Técnicos: La habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y los equipos necesarios en la ejecución de tareas específicas, y que se adquiere con la experiencia, la educación y el entrenamiento.

Conocimientos Humanos: La habilidad y el buen juicio para trabajar por medio de personas, incluyendo una comprensión de la motivación, y la aplicación de una dirección eficaz.

Conocimientos Conceptuales: La habilidad para comprender las complejidades de toda la organización y dónde encaja la visión y la misión. La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que un individuo avanza en la estructura del nivel de supervisión a los altos puestos directivos. Figura 3

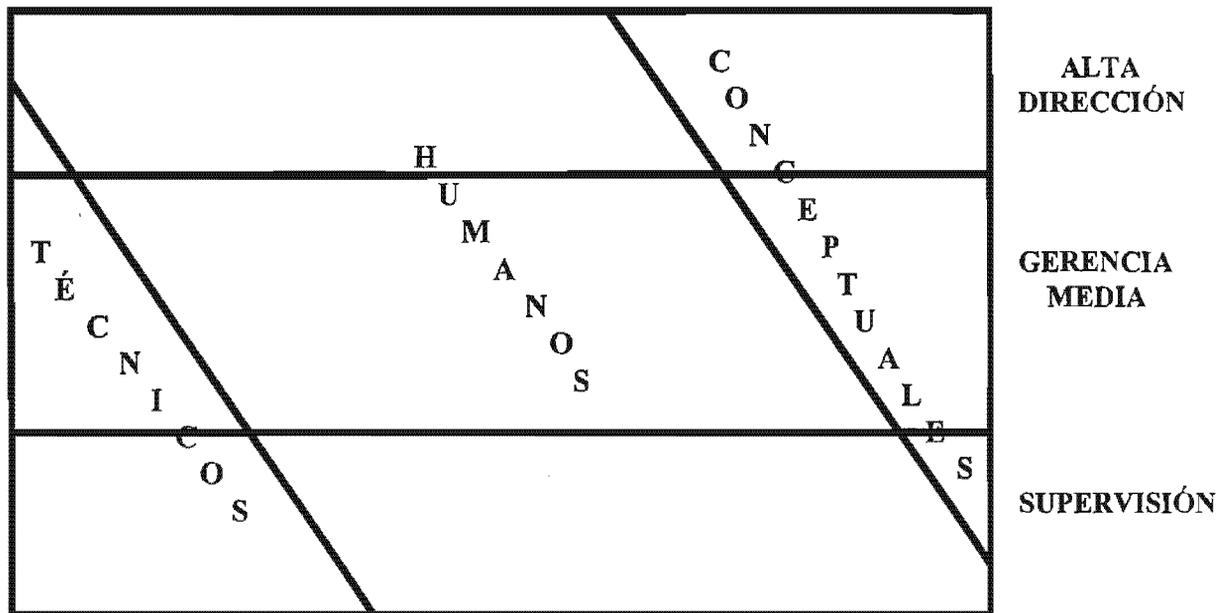


FIGURA 3.-CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS A DIVERSOS NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Mientras que la cantidad de conocimientos técnicos y conceptuales necesarios a estos diferentes niveles de la administración varía, el común denominador que parece ser crucial en todos los niveles es el conocimiento humano. El énfasis en los conocimientos humanos se consideraba importante en el pasado, pero actualmente es de gran importancia, como ejemplo puedo citar la opinión de Ing. Andrés Marcelo Sada², importante representante del Sector Privado en México que expresa: “La clave de la eficiencia y la armonía”. “El hombre produce más cuando así lo quiere, cuando une su natural ser a su tarea, cuando goza de la calidad de vida de trabajo y no es difícil comprender que si el mundo del trabajo es un mundo de interrelación, comunicación, emociones, sentimientos y tensiones, la clave de la eficiencia y la armonía descansan precisamente en la condición humana del trabajador”. Cuando se habla de la calidad de vida de trabajo se hace referencia a los factores que Herzberg³ denominada *higiénicos* o ambientales, que son los que facilitan el esfuerzo: políticas de administración y supervisión adecuadas, condiciones de trabajo apropiadas, herramientas de calidad, relaciones interpersonales agradables, salario justo y seguridad en el empleo.

² Andrés Marcelo Sada, La productividad ganancia social, Ejecutivos de Finanzas, Monterrey, Noviembre.1997.

³ Frederick Herzberg, The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959.

También se incluyen los factores de *motivación*, que proporcionan satisfacción y están relacionados con el respeto a la dignidad del hombre; sentimiento de logro, reconocimiento por lo logrado, reto en la tarea, responsabilidad, capacitación y desarrollo.

6.2 Naturaleza del trabajo administrativo.

En la parte inicial de esta investigación indico que uno de mis intereses principal sería la diferenciación de los servicios administrativos de los no administrativos y que la mejor manera de lograrlo sería aislando las funciones que desempeñan exclusivamente los administradores. Queda hecho el intento. Ahora se pueden reunir los hilos separados de este capítulo y combinarlos en conclusiones significativas.

Mi tesis afirma que los administradores son personas que se valen de la autoridad formal para organizar, dirigir o controlar a subordinados responsables con el fin de que todas las prestaciones de servicios, estén coordinadas en el logro de los objetivos de la empresa.

Los gerentes siempre se encuentran en una relación de autoridad formal sobre los subordinados que, a su vez, son responsables ante el superior. Los administradores emplean la autoridad formal para ejecutar las funciones que les son propias: organización, dirección y control.

El objetivo de la ejecución de las funciones es la coordinación de las prestaciones de servicios en el logro de un objetivo de la empresa.

Se ha observado con anterioridad que, cuando se están prestando servicios especializados para el logro de un objetivo de la empresa, resulta esencial la coordinación. Los administradores suministran esta coordinación mediante la ejecución de las funciones de los administradores.

La coordinación no es propiamente una función; es algo que hay que lograr. Y se la logra mediante una organización, dirección y control adecuados. *Los servicios de los administradores (que implican la organización, dirección y control)* son necesarios para coordinar las prestaciones de servicios especializados de las unidades que ellos dirigen para el logro de un objetivo de la empresa. Sólo por ese motivo hacen falta los servicios de los administradores.

Además, es importante comprender que los administradores, así como los no administradores, pueden ser dirigidos. Todos los administradores, excepto aquél (o aquellos) que dirige el complejo supremo son dirigidos por sus superiores. Ellos, a su vez, dirigen a sus subordinados. La distinción fundamental que hay que hacer es entre administradores y no administradores, no entre administradores y administrados.

6.2.1 Actividades básicas del Administrador.

Es necesario hacer hincapié en un último aspecto. Los servicios de todas las personas son fundamentales si se quiere lograr el objetivo de la empresa. La distinción entre administradores y no administradores se basa en las diferencias, en los tipos de servicios especializados que prestan ambos grupos y no en otro criterio.

Se puede considerar cualquier empresa como un instrumento para la transformación de los servicios de personas y cosas en un producto acabado. De los servicios prestados a una empresa, algunos son de carácter administrativo, otros no.

Llamaremos administradores a los que prestan servicios administrativos, en tanto que a los que prestan servicios no administrativos los denominaremos (aunque por lo común se los llama trabajadores u obreros). Este capítulo se interesa fundamentalmente por la naturaleza de los servicios administrativos.

El problema consiste en diferenciarlos claramente de los servicios no administrativos. La mejor manera de lograr esa diferencia es mediante el aislamiento de las funciones que desempeñan exclusivamente los administradores, tarea que emprenderemos más adelante.

Ello posibilitará una definición significativa y útil del concepto de administrador. Pero, en primer lugar, resultará útil examinar la estructura de las empresas y, en general, describir las posiciones que ocupan los administradores en esa estructura. Llamaremos grupo a la unidad estructural básica en una empresa.

Un grupo es una combinación de dos o más personas que prestan de manera conjunta servicios especializados que están coordinados para el logro de un objetivo de la empresa.

Esta definición implica tres conceptos que requieren ampliación: especialización, objetivo de la empresa y coordinación.

1. **Especialización.** Los servicios que los individuos prestan a grupos son siempre servicios especializados, esto es, difieren entre sí. Las bases para esta diferenciación son el lugar en que se trabaja, el tiempo en que se trabaja, las personas con quienes se trabaja, las cosas con que se trabaja o el método o procedimiento mediante el cual se trabaja.
2. **Objetivo de la Empresa.** Los miembros de un grupo deben aceptar un objetivo de la empresa, esto es, deben prestar sus servicios especializados para el logro de un fin que se les especifica. El objetivo o fin del grupo es su razón de ser.

El objetivo puede cambiar de tiempo en tiempo pero en cualquier momento es siempre el objetivo formal de todos los miembros del grupo. Sin embargo, no es necesario que este objetivo de la empresa coincida con los fines que inducen a cada individuo a prestar sus servicios al grupo.

Un jugador de fútbol puede reconocer que el objetivo de su equipo es la derrota del contrincante. Al mismo tiempo, es posible que sus razones personales para pertenecer al equipo tengan poco que ver con semejante derrota. En otras palabras, el objetivo individual puede no coincidir.

3. **Coordinación.** Puesto que los individuos están prestando servicios especializados para el logro de un objetivo de la empresa, es fundamental que los servicios especializados estén coordinados si se ha de alcanzar el objetivo.

“La coordinación... es la distribución ordenada del esfuerzo grupal para proporcionar unidad de acción en la persecución de un objetivo común”.

Luego será necesario combinar un conjunto de grupos en lo que se llamará un *complejo*. Un complejo es una combinación de dos o mas grupos que prestan, juntamente, servicios especializados y que están coordinados para el logro de los objetivos de la empresa.

Así, un complejo difiere de un grupo en dos sentidos:

Primero, las unidades básicas de un complejo son grupos y no personas.

Segundo, los servicios especializados que se presta a un complejo son servicios de grupos miembros y no directamente de personas.

Es natural pensar que los servicios de un grupo son especializados; por ejemplo, un grupo puede especializarse en publicidad, tareas de seguridad o estudios de tiempos y movimientos.

Cuando una empresa comercial sigue creciendo, será necesario combinar un conjunto de complejos en un *complejo superior*, me refiero a las unidades básicas de un complejo superior como complejos subordinados.

Ahora se torna necesario modificar la definición de un complejo para decir que se trata de una combinación de dos o más grupos o complejos, etc. y reconocer que los servicios especializados que se prestan a este nuevo complejo son los servicios de complejos subordinados de sus miembros.

Se puede lograr un nuevo crecimiento mediante la combinación continua de complejos en todo más grandes. El nuevo complejo será denominado siempre complejo superior y sus unidades básicas complejos subordinados.

Por último, un complejo superior en la cima de la jerarquía que hemos examinado recibirá la denominación de complejo supremo y hay que entenderlo como sinónimo de empresa. Así se verá que una empresa es el resultado de la combinación de individuos en grupos, de grupos en complejos, de complejos subordinados en complejos superiores y, finalmente, en el complejo supremo. Este proceso de crecimiento es de naturaleza sintética; esto es, se desarrolla desde la base y no desde la cúspide, como tan frecuentemente se lo retrata.

Numerosos autores en ciencias de la administración, principalmente durante los últimos veinticinco años, analizaron los servicios especializados que prestan a las empresas los administradores.

Algunos lo han hecho principalmente en un intento por aislar las funciones básicas de los administradores o las de algún grupo especificado de administradores. Otros lo han hecho como parte de un estudio más amplio, las más de las veces en conexión con un determinado modo de tratar la administración de la empresa.

De esos resultados y análisis cabrá esperar un acuerdo bastante general, particularmente entre los autores más recientes, sobre lo que son esas funciones básicas de los administradores y sobre el modo en que habría que denominarlas. Sin embargo, ese acuerdo general no existe.

Las formulaciones hechas distan mucho de ser satisfactorias.

Los principales motivos de ello deben ser especificados detalladamente, tal como sigue:

- 1. Una empresa comercial es una compleja institución económica y social. Los estudios científicos sobre los diversos aspectos de esa institución son de fecha relativamente reciente.**
- 2. Se han hecho auténticos progresos en los aspectos tecnológico, metodológico y de procedimiento, mas el perfeccionamiento de una adecuada teoría conexas, como es de esperar, ha implicado un procedimiento más lento.**
- 3. Por otra parte, salvo unas pocas y notables excepciones, los que se encuentran en mejor posición para observar la institución han estado demasiado preocupados o insuficientemente preparados para teorizar sobre la base de su vasta experiencia, mientras que los que disponen de tiempo o cuentan con la preparación han tenido una experiencia insuficiente.**
- 4. Los conceptos análogos son comunes en las formulaciones de muchos autores, pero no se ha empleado una terminología común para designar esos conceptos.**
- 5. Además, ciertos términos son comunes a muchos autores, pero los han utilizado para designar conceptos diferentes.**
- 6. En verdad, los conceptos son complejos y en muchos casos las palabras disponibles resultan inadecuadas para transmitir todo lo que se halla implícito en el concepto o bien tienen significados diferentes, de modo tal que una se relaciona con un concepto y otra con otro concepto.**

7. En su empleo de las palabras, algunos escritores han sido descuidados. A menudo, un autor define un término en forma ambigua o emplea el término en diferentes contextos, donde semejante uso implica diferentes significados del término en cada contexto, o define dos términos de tal modo que sus significados se superponen.
8. En algunas exposiciones suele ser difícil, por no decir imposible, determinar exactamente cuáles cree un autor dado que son las funciones del administrador.
9. En esos casos el autor, en un punto de su análisis, presenta una lista de funciones y en otro punto presente otra diferente, por lo común con alguna ambivalencia.

Muchos autores presentan como funciones administrativas, detalles que verdad no son actividades sino más frecuentemente técnicas o instrumentos de los administradores.

Una función constituye una acción natural, apropiada o característica. Una técnica es un método a los detalles de procedimiento esenciales para lograr la ejecución en cualquier campo. Un instrumento es un implemento o cualquier cosa que sirva como medio para un fin.

En toda formulación teórica hay que establecer claramente estas distinciones. Algunos autores confunden las funciones de los administradores con los procesos administrativos.

Un proceso administrativo implica una serie de pasos que siguen los administradores en el desempeño de una función. Hay que distinguir entre una función y el camino que se sigue en el desempeño de esa función.

10.- Algunos directivos presentan las funciones de los administradores, al menos parcialmente, en términos subjetivos antes que objetivos.

Esos ejecutivos, a menudo hacen hincapié en los procesos mentales de que se vale un administrador en el desempeño de sus funciones y no en las funciones mismas.

Un enfoque semejante no proporciona una base satisfactoria para un estudio empírico del trabajo de un administrador. En algunas exposiciones los autores mezclan las funciones administrativas y las funciones operativas de una empresa.

11. Estos son los principales motivos que explican la fragilidad de muchas de las formulaciones que se han hecho de las funciones de los administradores.

Este agrupamiento de las funciones de los administradores, según las presentan diversos autores, proporcionan una base conveniente para el desarrollo de una síntesis del concepto de administrador, que intento explicar en la parte que sigue.

6.2.2 Actividades efectivas del gerente.

Ahora podemos enumerar y analizar en detalle las funciones de los administradores. Esta exposición no reclama títulos de absoluta originalidad. Representa, en su mayor parte, un esfuerzo por combinar lógicamente ideas seleccionadas de muchos autores de una definición funcional significativa y útil del administrador.

No estoy defendiendo en especial la terminología escogida o el agrupamiento particular de las actividades que empleamos. Los términos y agrupamientos que se pueden encontrar en la exposición son los que parecen más apropiados y útiles para este estudio y los que, en la mayoría de los casos, se ajustan más al uso general.

Siempre que hagamos excepciones a formulaciones anteriores o presentemos nuevas ideas y terminología, indicaremos específicamente esas excepciones o novedades.

Cuando hablamos de las funciones de los administradores no queremos dar a entender que cada administrador en una empresa desempeña todas las funciones. Nunca o muy pocas veces, ocurre eso. Los administradores, al igual que los no administradores, son especialistas. Se especializan típicamente en funciones específicas o en una función específica.

Las funciones de los administradores son las que desempeñan exclusivamente los administradores en conjunto. La tesis de esta exposición es que todas las actividades administrativas están comprendidas en tres funciones: organización, dirección y control.

Estas derivan de los agrupamientos que presentamos al final de la sección precedente y ahora vamos a analizarlas.

ORGANIZACIÓN

El término “organización” implica una ordenación en la que todas las unidades están relacionadas de tal modo entre sí que pueden trabajar como un todo, teniendo cada unidad su propia tarea que desempeñar; y “organizar” significa “ordenar o constituir en partes interdependientes, teniendo cada una función, acción oficio o relación especiales respecto del todo”. Esos enunciados comprenden dos conceptos básicos, a saber, unidades o partes, cada una de las cuales tiene su propia o especial tarea que desempeñar, y una ordenación que implica una interdependencia o relación entre las unidades o partes.

La función administrativa de organización implica esos dos conceptos. Los administradores deben determinar el grado y tipo de especialización que hay que efectuar dentro de la empresa y también las relaciones que han de existir entre las unidades especializadas.

Respecto del grado y tipo de especialización, debería recordarse que una de las características de las personas, grupos o complejos que constituyen una empresa es la de que cada uno presta servicios especializados al grupo o complejo del que forma parte.

La determinación de esas especializaciones comprende primero el análisis y luego la síntesis.

La función de organización comienza con el objetivo de la empresa, esto es, los bienes o servicios que hay que producir. El análisis debe determinar que servicios de las personas serán necesarios para producir los bienes o servicios en cuestión.

Esta determinación acarrea problemas que se relacionan tanto con el grado como con el tipo ¿Cuán especializados deberían ser los servicios que ha de prestar cada persona que ocupa una posición y cuál debería ser el tipo de esos servicios? Hay que responder a ambas preguntas después, el proceso de síntesis puede comenzar.

En primer lugar, hay que combinar en grupos a los que prestan servicios especializados. La naturaleza de esos grupos queda determinada en forma similar por el grado y el tipo de especialización grupal deseados. Luego se combina a los grupos en complejos y a éstos en complejos superiores, y así sucesivamente hasta que se llega al complejo supremo; y siempre el grado y el tipo de especialización son los determinantes de la naturaleza de cada una de estas unidades. Los servicios que prestan los administradores que constituyen la superestructura administrativa son también especializados, como lo he indicado anteriormente; y la determinación del grado y tipo de la especialización de esos servicios deben hacerla los administradores.

Ciertos aspectos de esta determinación conducen a considerar el segundo concepto implicado en la función administrativa de organización, a saber, la determinación de las relaciones que han de existir entre las unidades especializadas en una empresa.

Las relaciones establecidas entre los administradores de una empresa determinan las relaciones entre los grupos y complejos que dirigen. Por lo tanto, hay que concentrar la atención en las primeras relaciones. Las relaciones administrativas se expresan siempre en términos de autoridad y responsabilidad y se las establece mediante delegación. Por lo tanto, es necesario definir en primer término cada uno de estos tres conceptos.

La autoridad es el derecho de mandar o actuar. Así, una persona que posee autoridad tiene el derecho no sólo de actuar por si sino también de esperar la actuación de otros. Pero, ¿cuál es la fuente de este derecho? En la práctica, la autoridad parece tener su origen en la cumbre de la jerarquía estructural en las empresas privadas, en los propietarios y fluir de los propietarios a sus representantes, los administradores y los administradores superiores a sus subordinados.

En lo sucesivo, cuando en esta exposición se considere la autoridad en la forma habitual se la designará como autoridad formal.

La responsabilidad implica estar sometido a otro que puede exigir reparación en caso de falta. Responsabilidad es la conformidad o correspondencia. Una persona es típicamente responsable ante otra por el desempeño de las tareas que ésta le ha asignado.

La delegación es el acto de conferir autoridad formal para obrar en nombre de otro la delegación siempre significa que se está confiriendo autoridad y no puede significar otra cosa.

Una delegación de autoridad formal debe incluir siempre una definición de los límites dentro de los cuales se puede ejercer esa autoridad. Como ya se ha indicado, el origen de toda autoridad formal en una empresa privada está en los propietarios y, en una compañía, en los accionistas. Los últimos retienen típicamente algo de la autoridad formal pero delegan la mayor parte en sus representantes elegidos, la junta de directores.

La junta, a su vez, es responsable ante los accionistas por el ejercicio de la autoridad formal delegada dentro de los límites especificados. La junta retiene parte de la autoridad formal y delega el resto en el administrador que dirige el complejo supremo.

La delegación establece la especialización de este administrador y éste es responsable ante la junta dentro de los límites de la delegación.

Este proceso prosigue así en un sentido descendente desde los administradores de complejos superiores y subordinados hasta los administradores de grupos.

Estos delegan cierta autoridad formal en las personas que componen sus grupos para el desempeño de tareas asignadas y esas personas son responsables por ese desempeño.

Un administrador que delega autoridad formal en sus subordinados no por ello escapa de la responsabilidad ante su superior por el ejercicio de la autoridad formal que éste ha delegado en él. Puede asumir esa responsabilidad haciendo responsables a sus subordinados por la autoridad formal que ha delegado en ellos.

La autoridad formal que se delega en los subordinados puede, en sí, especializarse en la autoridad para prescribir y la autoridad para hacer cumplir. La primera es la autoridad para indicar cómo hay que desempeñar las actividades asignadas; la segunda es la autoridad para verificar que se están desempeñando esas actividades.

Algunos administradores ejercen los dos tipos de autoridad: otros, sólo uno. La autoridad formal puede también ser centralizada o descentralizada. Cuánto más centralizada sea la autoridad, tanto más la han reservado para sí los administradores que se encuentran en los niveles superiores de la superestructura administrativa; cuanto más descentralizada sea la autoridad, en tanto mayor grado ha sido delegada en los administradores que se hallan en los niveles inferiores de la superestructura administrativa.

El proceso de delegación establece relaciones definidas entre los administradores y, por consiguiente, entre los grupos y complejos especializados que dirigen. Esas relaciones son las de superior y subordinado.

Un subordinado es siempre responsable ante un superior por el cumplimiento de aquello para lo cual se le ha delegado autoridad formal.

La autoridad formal se delega hacia abajo a través de la jerarquía administrativa; la responsabilidad se prolonga hacia arriba a través de la misma jerarquía. Las interconexiones superior-subordinado son los canales de la comunicación formal, tanto hacia abajo como hacia arriba, en una empresa, y los propios administradores son los centros de comunicación.

DIRECCIÓN

Una vez que los administradores han determinado el grado y tipo de especialización que hay que efectuar en la empresa y las relaciones que han de existir entre las unidades especializadas, han proporcionado un mecanismo para el logro del objetivo. A continuación deben emplear el mecanismo.

La primera función de los administradores que incluye tal empleo es la función de dirección. La dirección es el uso de la autoridad formal para guiar a los subordinados. La dirección implica la creación de los objetivos de la acción y los métodos y procedimientos que hay que seguir para alcanzarlos. Las decisiones que hay que tomar en relación con la dirección deben responder a las preguntas: ¿Qué? “¿Cómo?” “¿Dónde?”.

La creación de los objetivos de la acción suministra el “contenido” de la dirección. Ya se ha visto que las personas que componen los grupos, los grupos que constituyen complejos y los complejos subordinados que forman los complejos superiores deben en cada caso, tener un propósito, fin u objetivo de la empresa.

Por otra parte, cada persona, administrador o no administrador, tiene un objetivo que lograr en su propia actividad. Los administradores deben formular esos objetivos para sus subordinados y ordenarles que los pongan en práctica.

La dirección de los objetivos comienza con el objetivo u objetivos generales de la empresa. Luego se los traslada a objetivos secundarios para los complejos superiores que constituyen el complejo supremo. Luego se dividen los objetivos secundarios para los complejos subordinados y así sucesivamente a lo largo de la jerarquía estructural hasta que cada persona tenga su propio objetivo.

Esas traslaciones o subdivisiones son efectuadas sucesivamente por los administradores, comenzando por los que se hallan en la cima de la jerarquía de la superestructura administrativa (típicamente la junta de directores) y descendiendo hacia los que dirigen grupos.

A su vez, se pueden descomponer esos objetivos departamentales entre divisiones, posiciones y personas. La prueba última consiste en que cada persona inadvertidamente tenga su propio objetivo particular, estando todos coordinados para producir resultados sucesivos acumulativos que conduzcan al objetivo general de la empresa en su totalidad. La creación de métodos o procedimientos que hay que seguir para alcanzar los objetivos suministra el contenido de la dirección respecto del “cómo”, “cuándo” y “dónde”.

Aquí, nuevamente los administradores toman las decisiones amplias y generales en la cúspide de la jerarquía administrativa y los sucesivos subordinados van especificando cada vez más esas decisiones a medida que se desciende en la jerarquía.

Las decisiones directivas, una vez tomadas, sirven como base para orientar la acción. La inmensa mayoría de las decisiones directivas se toma para guiar a los subordinados en acciones que se repiten frecuentemente.

Se toman relativamente pocas decisiones de esta índole para guiar acciones que se realizan sólo una vez.

En el caso de cualquier acción que se repite frecuentemente se impondría una pesada carga a los administradores si se tuviera que tomar una decisión duplicada cada vez que hay que repetir la acción. Para evitar esa duplicación innecesaria en la toma de decisiones los administradores han creado numerosos medios o instrumentos que se pueden emplear para brindar orientación en el caso de acciones repetitivas.

Nunca se puede subrayar demasiado la importancia que esos medios tienen para los administradores. Debido a que evitan la necesidad de volver a resolver problemas, dejan para otros objetivos mucho tiempo valioso que de otro modo se hubiera dedicado a esa redecisión. Los administradores utilizan también esos medios como criterios para la acción, puesto que cada uno de ellos implica un nivel de desempeño que hay que alcanzar. El servir como una guía para la acción y como un criterio para la acción son, simplemente, dos aspectos de la misma cosa.

CONTROL

El control es el uso de la autoridad formal para asegurar, en la medida de lo posible, el logro de los objetivos de acción mediante los métodos o procedimientos que se han ideado. La ejecución de esta función implica la selección y adiestramiento de personas, el suministro de incentivos y el ejercicio de la supervisión. Uno de los aspectos de la función de organización antes examinada es la determinación por parte de los administradores del grado y tipo de especialización que hay que efectuar dentro de una empresa. Esta determinación conduce, en parte, a especificaciones de los tipos de servicios que se exigirán a los individuos. A continuación los administradores deben equiparar esas especificaciones con las personas-administradores y no administradores capaces de prestar los tipos de servicios deseados.

Se puede encontrar a esas personas dentro o fuera de la empresa y seleccionarlas para que cubran las posiciones que requieren los tipos de servicios que pueden prestar.

Si no se las encuentra, se debe seleccionar entonces a otras personas, dentro o fuera de la empresa, que tengan capacidad para prestar los servicios deseados y luego adiestrarlas hasta que su capacidad se convierta en habilidad.

Puesto que no se han ideado todavía mensuras totalmente adecuadas de esos factores, la selección de las personas requiere discernimiento por parte del administrador que efectúa la selección.

Ahora bien, cada administrador es responsable ante su superior por el cumplimiento de las tareas asignadas y, puesto que la capacidad de un administrador para satisfacer esa responsabilidad depende en parte de la calidad de sus subordinados, y dado que la determinación de la calidad se basa en mayor o menor medida en el discernimiento, debe ser capaz de seleccionar sus propios subordinados.

Sólo de ese modo puede considerársele responsable por su desempeño.

La selección de los subordinados resulta particularmente decisiva desde el punto de vista del control cuando esos subordinados mismos son administradores. Eso es cierto a causa de que los factores personales intangibles desempeñan un papel tan importante en su trabajo. Al seleccionar a los subordinados y adiestrarlos cuando resulta necesario, los administradores tratan de proveerse de personas capaces de prestar los tipos de servicios necesarios para el logro del objetivo.

Sólo se puede considerar responsable a cualquier administrador particular por ese logro, si él con su discernimiento ha determinado la selección de sus subordinados.

No basta con encontrar personas capaces (o que puedan ser adiestradas para ser capaces) de prestar los servicios deseados a la empresa. También deben estar dispuestas a hacerlo. Una firme motivación debe complementar la capacidad.

A diferencia del flujo de servicios provenientes de una máquina, el que proviene del individuo está sujeto a considerables variaciones en su intensidad a través del tiempo según la motivación del individuo; así, se vuelve necesario lograr no sólo que los individuos estén dispuestos a prestar los servicios deseados sino también regular en la medida de lo posible el flujo de los servicios.

Para ello hay que proporcionar incentivos. Un incentivo tal como lo consideramos aquí es cualquiera de los medios que se ofrecen para inducir a una persona administrador a prestar servicios con la intensidad deseada a una empresa.

Son numerosos los alicientes que se pueden ofrecer para motivar a una persona.

Los más importantes son: oportunidades para sobresalir, prestigio, poder personal, etc.; condiciones materiales de trabajo deseables; orgullo de la destreza, sentimiento de adecuación; sentimientos de altruismo, lealtad, etc.; compatibilidad social; condición de trabajo acostumbradas y conformidad con las prácticas y actitudes habituales; oportunidades para el sentimiento de participación en el curso de los acontecimientos; solidaridad o satisfacción del instinto gregario y coerción.

El uso adecuado de incentivos por parte de un administrador constituye un método mediante el cual puede asegurar y regular las prestaciones de servicios de los subordinados que resultan tan fundamentales para el logro del objetivo del que es responsable.

Las personas hábil y adecuadamente motivadas para prestar servicios pueden, no obstante, por muchos motivos, ejecutar órdenes imperfectamente. Se recordará que las decisiones directivas a menudo se expresan de acuerdo con criterios de acción o niveles de desempeño.

La observación del desempeño, su comparación con criterios o niveles predeterminados y la adopción de medidas reparatoras cuando sea necesario son fundamentales si se quieren lograr los objetivos de la acción mediante métodos o procedimientos que se han ideado. La supervisión implica la vigilancia, la inspección, el empleo de medios contables y estadísticos, el uso de informes, etc., con el objeto de determinar los datos del desempeño, e implica la valoración o evaluación con el objeto de comparar el desempeño con los niveles correspondientes. Es importante reconocer que ejercen la supervisión no sólo los administradores de grupo sino todos los administradores que tienen subordinados, incluyendo al administrador del complejo supremo y la junta de directores.

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

En el capítulo precedente concluyo que los administradores son los que se valen de la autoridad formal para organizar, dirigir o controlar a subordinados responsables con el fin de que todas las prestaciones de servicios estén coordinadas en el logro de un objetivo de la empresa. Una de las técnicas más importantes de los administradores es la de la toma de decisiones.

6.2.3 Henry Mintzberg y el trabajo directivo.

Esta técnica invade el desempeño de todas las funciones de los administradores. Para organizar, dirigir o controlar a subordinados responsables, los administradores deben tomar decisiones que afectan la conducta de esos subordinados.

No toman las decisiones para afectar su propia conducta sino más bien la de otros. Por otra parte, los no administradores, al desempeñar sus tareas, también deben tomar decisiones, pero esas decisiones sólo afectan su propia conducta.

Las decisiones de los administradores tienen sentido social; las de los no administradores, sentido individual. Además otras personas y grupos toman decisiones que afectan la conducta de los administradores. Esas decisiones tienen también sentido social.

El análisis que sigue se concede especial atención a la toma de decisiones en su contexto social, puesto que éste es el contexto que resulta pertinente para comprender el trabajo de los administradores. En primer lugar analizaré la naturaleza de la toma de decisiones. Luego investigaré las relaciones interindividuales e intergrupales que posibilitan que las decisiones de una persona afecten la conducta de otra. Por último vincularé las conclusiones con el trabajo de los administradores, indicando de qué modo los administradores afectan la conducta de sus subordinados y cómo otros afectan la conducta de los administradores.

Etimológicamente “decidir” significa “cortar”, o sea sugiere llegar a una conclusión. “Presupone una consideración previa del problema que ocasiona dudas, debate fluctuante o controversia e implica el arribo a una conclusión más o menos lógica que pone fin a la duda, debate, etc.

La toma de decisiones implica una elección o selección conscientes de una alternativa entre un grupo de dos o más alternativas conductuales. Al asumir una decisión, una persona debe tomar conciencia de las alternativas de conducta pertinentes, definir las y finalmente evaluarlas como una base para la elección.

Para comprender claramente lo que se halla implícito en la toma de una decisión, resultará útil examinar claramente cada uno de estos pasos en el proceso de la toma de decisiones.

Las decisiones son fundamentalmente de dos tipos. Algunas (una proporción muy pequeña) de sus decisiones se relacionan con su sistema de valores: determinan sus fines últimos. Todas las demás decisiones se relacionan directa o indirectamente con los medios para el logro de estos fines últimos.

Utilizamos deliberadamente el adjetivo “último”. La conducta de una persona está guiada por innumerables fines intermedios, para cada uno de los cuales hay medios conexos.

El fin de un nexo medios-fines se convierte en medio para un fin de orden más elevado.

No se puede juzgar la eficacia de las decisiones que se relacionan con los fines últimos. Tienen principalmente un contenido ético.

Pero no ocurre lo mismo con todas las demás decisiones. Se las toma en función de fines intermedios conexos.

Al escoger entre alternativas, una persona racional procurará efectuar una selección, dentro de los límites de su conocimiento, que aumente al máximo los resultados (el grado de logro del fin pertinente) a un costo dado o que alcance los resultados dados al más bajo costo de este modo cuenta con un criterio para guiar su elección: el criterio de racionalidad. Sin embargo, si se la considera objetivamente la conducta racional tiene límites definidos.

Esos límites derivan de la falta de conocimientos de la persona respecto de la existencia de alternativas conductuales y las consecuencias que resultarán de ellas, de los procesos subjetivos necesariamente implicados en la definición de alternativas cuando está presente la incertidumbre, de las limitaciones temporales y de las dificultades psicológicas que se dan para mantener en el centro de la atención las alternativas y sus consecuencias antes de tomar una decisión. Debido a esos factores resulta sumamente difícil describir los procesos mentales que culminan en una decisión.

La necesidad de tomar decisiones surge del hecho de que el conocimiento de los datos pertinentes existentes es insuficiente y que el futuro es incierto: las personas nunca pueden tener un conocimiento completo de todos los factores en que descansan sus elecciones. Si se dispusiera de esos conocimientos no sería necesario tomar decisiones.

Si una persona tuviera conocimiento de todas las consecuencias relacionadas con cada una de estas alternativas conductuales no tendría que recurrir al discernimiento, ya que una alternativa resultaría claramente superior a todas las demás.

La conducta individual podría ser completamente racional.

Realmente, esa conducta determinada por las consecuencias relacionadas con la alternativa superior antes que por una elección entre alternativas resultaría claramente superior a todas las demás.

En relación con este análisis de la naturaleza de la toma de decisiones hay todavía un aspecto que requiere nuestra atención. ¿Qué es lo que inicia el proceso de la toma de decisiones? En cualquier momento dado de tiempo hay a menudo muchos problemas que podrían disputarse la atención de una persona.

¿Qué es lo que determina el problema particular del que se ocupará? Simón señala que la toma de decisiones tiene su origen en estímulos, internos o externos al individuo, que canalizan su atención en direcciones definidas.

Muy a menudo esos estímulos, que chocan con el individuo, son de carácter accidental y arbitrario. En la medida en que lo son, la conducta del individuo no puede ser racional.

Asimismo, puesto que los estímulos que orientan la atención pueden ser externos al individuo, serán suministrados por otros que desean afectar la conducta del individuo.

El análisis precedente de la naturaleza de la toma de decisiones se ha ocupado, en su mayor parte, de la toma de decisiones en forma abstracta.

Ha indicado los límites que tiene la conducta racional en el caso del individuo relativamente aislado, límites que disminuyen considerablemente cuando el individuo es miembro de un grupo, como lo señalaremos más adelante.

La toma de decisiones tiene lugar, de hecho, en un medio ambiente que afecta significativamente el proceso de la toma de decisiones.

En las dos secciones siguientes investigaremos los diversos aspectos de ese medio ambiente.

LOS CONCEPTOS DE AUTORIDAD E INFLUENCIA

Al comienzo de la sección precedente afirmamos que una persona puede tomar decisiones que afecten su propia conducta o que afecten la conducta de otro u otros. Señalamos que el último caso resulta pertinente por lo que respecta al trabajo de los administradores. Esta pertinencia se da por dos motivos.

Primero, para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, los administradores deben tomar decisiones que afecten la conducta de esos subordinados.

Segundo, los mismos administradores se hallan en una posición subordinada respecto de sus propias superiores y subordinados formales y, a menudo, respecto de extraños. De este modo, los administradores toman decisiones que afectan la conducta de los subordinados al mismo tiempo que están tomando decisiones que afectan su propia conducta. Nos interesamos aquí en los procesos sociales. Esos procesos son los de autoridad e influencia. En esta sección nuestro análisis se consagrará a esos dos

LA NATURALEZA DE LA AUTORIDAD

Un superior puede afectar directamente la conducta de un subordinado si posee autoridad respecto de ese subordinado.

Afirmamos que por lo común se considera que la autoridad tiene su origen en la cima de una jerarquía organizada y desciende dentro de ella a través del proceso de delegación.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Cuando se la considera de esa manera recibe el nombre de “autoridad formal”. En la realidad, la autoridad efectiva no se origina de ese modo.

La fuente real de la autoridad que posee una persona radica en la aceptación de su ejercicio por los que están sometidos a ella. Los subordinados de una persona determinada la autoridad que puede esgrimir. La autoridad formal es, en realidad, autoridad nominal. Se vuelve real sólo cuando se la acepta.

Una persona puede poseer autoridad formal, pero semejante posesión carece de sentido en tanto no pueda utilizarla efectivamente. Y sólo puede utilizarla de ese modo si la aceptan los subordinados de esa persona. Así, pues, para ser efectiva, la autoridad formal debe coincidir con la autoridad determinada por su aceptación.

Esta define los límites útiles de aquélla. El concepto “autoridad” describe, pues, una relación interpersonal en la que una persona, el subordinado, acepta una decisión tomada por otra persona, el superior, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta.

Una persona siempre tiene la oportunidad en relación con una decisión tomada por otra, para afectar directamente su conducta, de aceptarla o rechazarla. Si la acepta, concede con eso autoridad a su formulador y en cuanto a eso, se sitúa la posición de subordinado.

Como subordinado, el individuo permite que su conducta sea directamente afectada por las decisiones de su superior.

Si el individuo rechaza la decisión, no concede autoridad a su formulador. Así, la esfera de la autoridad que posee un superior queda definida para él por la esfera de aceptación de sus subordinados.

Si vamos a seguir esta línea de análisis debemos reconocer que una persona puede poseer autoridad en una situación dada sin tener autoridad formal. En otras palabras, los canales a través de los cuales se ejerce la autoridad efectiva no tienen que seguir las líneas de la organización formal dentro de un complejo dado. Esos canales pueden extenderse fuera de ese complejo.

DETERMINANTES DE LA ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD

Puesto que la esfera de autoridad que posee un superior está determinada para él por la esfera de aceptación de sus subordinados, tiene importancia investigar los factores que determinan esa última esfera. ¿Por qué aceptan los subordinados, en vez de rechazarla, la autoridad de sus superiores? Al responder a esta pregunta se debe recordar que la elección entre la aceptación y el rechazo implica una decisión entre dos alternativas.

La elección se hace sólo después que la persona ha valorado, en la medida de lo posible, las consecuencias que acompañan a cada una de estas alternativas. Una persona aceptará el ejercicio de la autoridad si las ventajas que obtiene de aceptarla y junto con las desventajas que obtiene de no aceptarla junto con las desventajas que resultan para él de aceptarla; inversamente, no aceptará el ejercicio de la autoridad si los últimos factores sobrepasan a los primeros.

Así, la decisión de aceptar o rechazar un ejercicio dado de la autoridad deriva de una evaluación relativa de las consecuencias tanto positivas como negativas que acompañan a la elección de cada una de las alternativas conductuales antagónicas. Chester I. Barnard profesor e investigador en las ciencias de la administración lo ha comentado de la siguiente manera:si se desatiende un orden, hay que aceptar el riesgo de que un ejecutivo está equivocado, un riesgo que la persona no puede y por lo común no asume a menos que su posición sea en verdad tan buena por lo menos como la de otra persona respecto de la valoración correcta de la situación pertinente.

La mayoría de las personas están dispuestas a ceder autoridad porque les disgusta la responsabilidad personal que de otro modo aceptan, especialmente cuando no se encuentran en una buena posición para aceptarla....

Por último, al aceptar el ejercicio de la autoridad una persona puede estar respondiendo a las cualidades que percibe en su superior. En parte, este punto se superpone con los anteriores, pero también comprende un reconocimiento del hecho de que algunas personas obedecen a otras por respeto a su edad, superior capacidad o experiencia, carácter, reputación, personalidad etc.

Una persona, después de considerar las ventajas que han de resultar para él, a veces decide aceptar el ejercicio de la autoridad.

Esa elección sería libre, no entrañaría ninguna compulsión. Pero también podría decidirse por la aceptación aun cuando las ventajas que acompañan a ello, tomadas por sí solas, no fueran suficientes para inducirla a aceptarla.

AUTORIDAD VERSUS INFLUENCIA

El empleo de la autoridad es uno de los medios para afectar la conducta de otra persona. El subordinado que acepta el ejercicio de la autoridad por otro, no evalúa críticamente las alternativas conductuales que subyacen en la decisión de su superior. Acepta la decisión y permite que afecte directamente su conducta. Pero existe otro medio por el cual una persona puede afectar la conducta de otra.

En este caso, la segunda persona es libre de tomar las decisiones que afectan directamente su propia conducta. Pero, dado que nunca posee un conocimiento completo de todas las alternativas conductuales pertinentes y de todas las consecuencias relacionadas con ellas, y puesto que los fines hacia los que orienta su conducta están sujetos a cambio, es posible que otra u otras personas le suministren información que pueda afectar sus decisiones.

Esta información adicional simplemente aumenta o modifica los factores pertinentes (medios y fines) que en caso contrario tomaría en cuenta para llegar a su decisión.

Podría dar lugar o no a una decisión diferente de la que hubiera tomado e otro modo. En todo caso, la persona, tomando en cuenta la información adicional, llega libremente a su propia decisión.

Denominaremos “influencia” ese suministro de información pertinente de una persona a otra (que entonces toma en cuenta esa información para llegar a su decisión). La persona que ejerce influencia puede ofrecer consejos, hacer sugerencias, tomar parte en discusiones, persuadir, emplear la propaganda, etc.; pero aunque no ejerce autoridad, afecta indirectamente la conducta de otra persona.

Los administradores toman decisiones, para afectar, tanto directa (mediante la autoridad) como indirectamente (mediante la influencia), la conducta de sus subordinados.

Del mismo modo, otras personas toman decisiones que afectan la conducta de los administradores.

En las dos secciones que siguen a la próxima vamos a considerar en detalle las consecuencias que tienen esas decisiones para el desempeño de las funciones de los administradores.

Antes investigaremos algunos factores adicionales pertinentes para la toma de decisiones.

El problema de cómo el administrador moderno puede ser “democrático” en sus relaciones con los subordinados y conservar al mismo tiempo la autoridad y el control necesarios en la organización de la que es responsable, ha ocupado el centro de la atención en forma creciente en los años recientes.

En años anteriores de este siglo no se percibía este problema con tanta agudeza.

Se retrataba al ejecutivo afortunado como poseedor de inteligencia, imaginación, iniciativa, con capacidad para tomar decisiones rápidas, generalmente sabias y habilidad para inspirar a los subordinados. La gente propendía a considerar al mundo como dividido en “líderes” y “subordinados”.

Sin embargo, gradualmente surgieron de las ciencias sociales el concepto de “dinámica de grupo” que se centra en los miembros del grupo antes que en el líder exclusivamente.

Los esfuerzos investigativos de los científicos sociales subrayaron la importancia del compromiso y la participación del empleado en la toma de decisiones.

Las pruebas comenzaron a desafiar la eficacia de un liderazgo eminentemente directivo y se prestó atención creciente a los problemas de la motivación y las relaciones humanas.

A través de los laboratorios de adiestramiento en la formación de grupos que surgieron a lo largo del país, muchas de las nociones de liderazgo más recientes comenzaron a ejercer su influencia.

Estos laboratorios de adiestramiento fueron cuidadosamente concebidos para proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación plena y la toma de decisiones. Los “líderes” designados procuraron reducir deliberadamente su propio poder y hacer que los miembros fueran en lo posible responsables por el establecimiento de sus propias metas y métodos dentro de la experiencia de laboratorio.

Resultó quizás inevitable que algunas de las personas que asistieron a los laboratorios de adiestramiento consideraran que este tipo de liderazgo era auténticamente “democrático” y retornaran a sus hogares con la determinación de introducir en sus propias organizaciones la toma de decisiones plenamente compartida.

Cuando quiera que sus jefes tomen una decisión sin convocar una reunión de personal, se tiende a considerar tal conducta como autoritaria. Para algunos el auténtico símbolo de liderazgo democrático en la reunión y cuanto menos dirigismo había desde arriba, tanto más democrática resultaba.

Algunos de los alumnos más entusiastas de estos laboratorios de adiestramiento comenzaron a caer en el hábito de categorizar la conducta del líder como “democrática” o “autoritaria”.

Se consideraba que el jefe que había tomado demasiadas decisiones por sí solo era autoritario, y a menudo se atribuía su conducta directiva únicamente a su personalidad.

La consecuencia neta de los resultados de la investigación y del adiestramiento en relaciones humanas que se basa en ellos ha sido poner en duda el estereotipo del líder eficaz.

En consecuencia, el administrador moderno se encuentra a menudo en un estado de ánimo incómodo.

A veces no está muy seguro de cómo tiene que comportarse; hay momentos en que está desgarrado entre el ejercicio de un liderazgo “firme” y un liderazgo “permisivo”.

A veces los nuevos conocimientos lo impulsan en un sentido (“Realmente debería lograr que el grupo ayudara a tomar esta decisión”), pero al mismo tiempo su experiencia lo impulsa en otro sentido (“realmente entiendo el problema mejor que el grupo y por lo tanto yo debería tomar la decisión”).

No está seguro de cuando resulta realmente apropiada una decisión del grupo o cuándo una reunión de personal sólo sirve como un medio para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisiones. Este capítulo tiene el propósito de sugerir un marco que podría ser útil para los administradores cuando abordan este dilema.

En primer lugar, vamos a considerar los diferentes patrones de conducta de liderazgo entre los cuales puede escoger el administrador al relacionarse con sus subordinados. Luego nos aplicaremos a algunos de los problemas que sugiere esta esfera de pautas. Por ejemplo, ¿que importancia tiene para los subordinados de un administrador conocer qué tipo de liderazgo está utilizando en una situación dada? ¿Qué factores debería tomar en cuenta al decidirse por un tipo de liderazgo? ¿Qué diferencia existe entre sus objetivos a largo plazo en comparación con sus objetivos inmediatos?

La figura 1 presenta el continuo o la gama de conductas de liderazgo posibles de que puede disponer un administrador. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad utilizada por el jefe y la cantidad de libertad de que disponen sus subordinados.

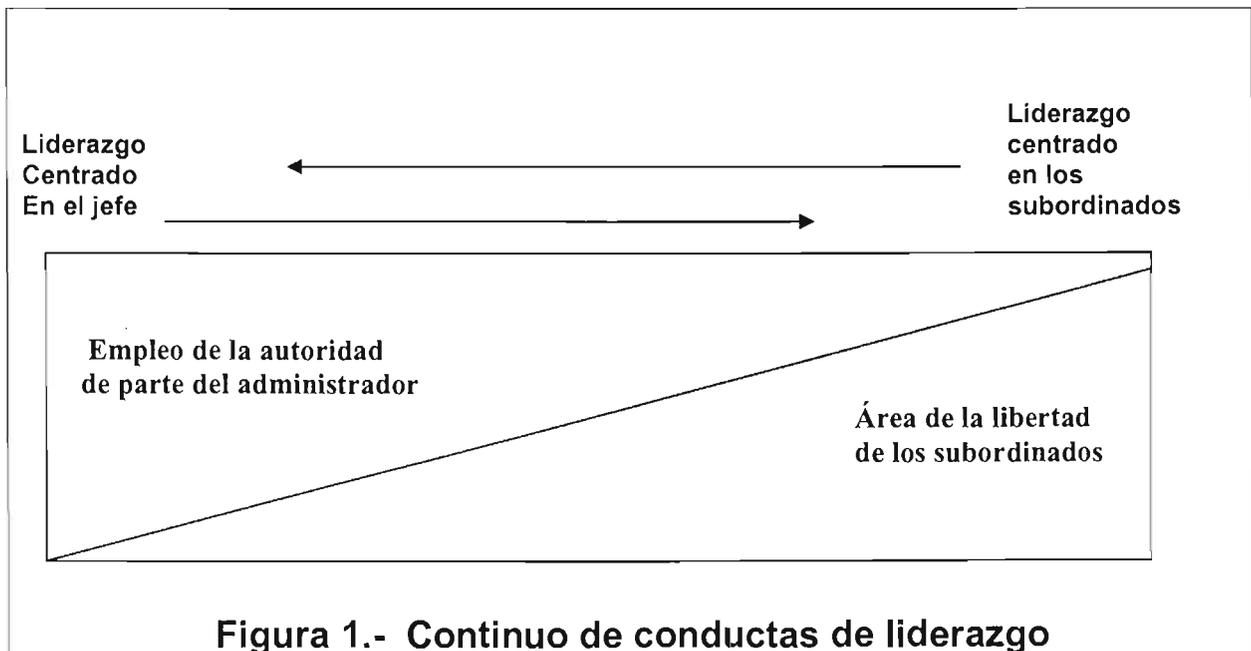


Figura 1.- Continuo de conductas de liderazgo

Para alcanzar las decisiones. La acción que se ve en la extrema izquierda caracteriza al administrador que mantiene un elevado grado de control, en tanto que los que se ven en la extrema derecha caracterizan al administrador que renuncia a él.

Ningún extremo es absoluto; la autoridad y la libertad nunca se dan sin limitaciones.

Miremos ahora más de cerca cada uno de los aspectos característicos de la conducta que tienen lugar a lo largo de este continuo.

En este caso el jefe identifica un problema, considera las soluciones alternativas, escoge una de ellas y entonces comunica su decisión a sus subordinados para que la lleven a cabo.

Puede o no tomar en cuenta lo que cree que sus subordinados pensarán o sentirán respecto de su decisión; en todo caso, no les concede ninguna oportunidad para participar directamente en el proceso de la toma de decisiones. La coerción puede o no ser utilizada o estar implícita.

Aquí el administrador, como en el caso anterior, asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión.

Sin embargo, en vez de comunicarla, simplemente adopta los pasos adicionales de persuadir a sus subordinados a aceptarla.

Al hacerlo, reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuir esa resistencia indicando, por ejemplo, cuáles son las ventajas para los subordinados. Aquí el jefe que ha llegado a una decisión y que busca la aceptación de sus ideas proporciona a sus subordinados una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Después de presentar las ideas, insta a que se formulen preguntas de modo que quede bien aclarado lo que está tratando de lograr.

Estas réplicas y contrarréplicas permiten también al administrador y a sus subordinados examinar más plenamente las consecuencias de la decisión.

Esta clase de conducta permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su personal ha analizado el problema y llegado a una decisión, mas ésta es sólo una intención.

Antes de completarla, presenta su solución propuesta para conocer la reacción de quienes se verán afectados por ella. Dice, en efecto: “Me gustaría escuchar lo que tienen que decir sobre este plan que he desarrollado. Les agradecería que sus reacciones fueran francas, pero yo me reservaré la decisión final. Hasta aquí el jefe se ha presentado ante el grupo con una solución propia. Eso no ocurre en este caso. Los subordinados tienen la primera oportunidad para sugerir soluciones.

El rol inicial del administrador es presentar el problema. Podría, por ejemplo, decir algo por el estilo: “Nos enfrentamos con muchas quejas de los periódicos y del público en general sobre nuestra forma de servicio. ¿Qué es lo que anda mal? ¿Qué ideas tienen para resolver este problema?”

La función del grupo llega a ser la de aumentar el repertorio del administrador de posibles soluciones al problema. El objetivo es capitalizar el conocimiento y la experiencia de los que se encuentran en la “línea de fuego”. De la lista así incrementada de alternativas que concibieron el administrador y sus subordinados, el administrador escoge, entonces, la solución que considera más prometedor. En este caso el administrador trasfiere al grupo (incluyéndose posiblemente como miembro) el derecho de tomar decisiones.

Antes de hacerlo, sin embargo, define el problema que se debe resolver y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

Un ejemplo podría ser la manipulación de un problema de estacionamiento en una fábrica. El jefe decide que se trata de algo que deberían resolver las personas interesadas y, por o tanto, los reúne y les hace notar la existencia del problema.

Luego les dice: el costo no sobrepase los 100,000 dólares. Dentro de estos límites somos libres de escoger cualquier solución que nos parezca razonable. Después que nos hayamos decidido por un plan específico la compañía gustará la suma dispuesta siguiendo nuestras indicaciones.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo que sólo ocasionalmente se encuentra en organizaciones formales como por ejemplo, en muchos grupos de investigación.

6.2.4 *El administrador de situaciones.*

Aquí el equipo de administradores o ingenieros emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternativos para resolverlo y se decide por una o más de estas soluciones alternativas. Los únicos límites impuestos directamente al grupo por la organización son los especificados por el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones trata de hacerlo sin más autoridad que cualquier otro miembro del grupo. Se compromete de antemano a colaborar en la ejecución de cualquier decisión que tome el grupo.

Como lo demuestra el continuo de liderazgo página 86 (figura 1), hay muchas maneras alternativas en las que el administrador puede relacionarse con el grupo que está supervisando.

En la extrema izquierda de la gama el acento recae en el administrador: En lo que *él está interesado*, en el modo como él percibe las cosas, en la forma en que él opina respecto de ellas. A medida que nos aproximamos al fin del continuo el acento recae, sin embargo, cada vez más en los subordinados: en lo que ellos están interesados, en el modo como ellos consideran las cosas, en la forma en que ellos opinan sobre estas.

Quando se considera de esta manera el liderazgo comercial surgen varias preguntas. Permítanme escoger cuatro que tienen importancia especial:

1. ¿Puede un jefe renunciar a su responsabilidad delegándola en otra persona?

Mi opinión es que el administrador debe contar con que su superior lo responsabilizará por la calidad de las decisiones adoptadas, aun cuando, operativamente, esas decisiones se hayan tomado sobre una base de grupo.

Por lo tanto, debería estar preparado para aceptar cualquier riesgo involucrado cada vez que delega el poder de tomar decisiones a sus subordinados. La delegación no es una manera de “cargar el muerto a otro”.

También debería destacarse que el grado de libertad que el jefe otorga a sus subordinados no puede ser mayor que aquél que le ha otorgado su propio superior.

2. ¿Debería el administrador participar con sus subordinados una vez que les ha delegado la responsabilidad?

El administrador debería reflexionar cuidadosamente sobre este problema y determinar su rol antes de comprometer al grupo subordinado.

Debería preguntar si su presencia inhibirá o facilitará el proceso de la resolución del problema. Puede haber casos en que debería abandonar el grupo y permitir que éste resuelva el problema por su cuenta.

Típicamente, sin embargo, el jefe puede contribuir con ideas útiles y debería funcionar como un miembro adicional del grupo.

En este último caso es importante que indique claramente al grupo que se considera a sí mismo en el *rol de miembro antes que en un rol autoritario*.

3. ¿Qué importancia tiene para el grupo reconocer el tipo de conducta de liderazgo que está empleando el jefe?

Tiene muchísima importancia. Muchos problemas de relaciones entre el jefe y los subordinados tienen lugar porque el jefe no aclara de qué modo planea emplear su autoridad.

Si, por ejemplo. Tiene realmente la intención de tomar por su cuenta una decisión, pero el grupo subordinado recibe la impresión de que ha delegado su autoridad, es probable que resulten una confusión y un resentimiento considerables.

También pueden presentarse problemas cuando el jefe emplea una fachada “democrática” para ocultar el hecho de que ya ha tomado una decisión que espera que el grupo acepte como propia.

El intento de “hacerles creer que era idea de ellos, primordialmente” es arriesgado.

Creemos que es importante que el administrador sea honesto y claro al describir la autoridad que está conservando y el rol que está solicitando que asuman sus subordinados en la resolución de un problema particular.

4. ¿ Es posible decir cuán “democrático” es un administrador por la cantidad de decisiones que toman sus subordinados?

La mera cantidad de decisiones no constituye un índice exacto de la cantidad de libertad de que goza un grupo subordinado.

Resulta más importante la significación de las decisiones que el jefe confía a sus subordinados.

Evidentemente, una decisión sobre la manera de acomodar escritorios es de un tipo totalmente diferente de una decisión que implica la introducción de nuevos equipos electrónicos para el procesamiento de datos.

Aun cuando se concedan los límites más amplios posibles para abordar el primer problema, el grupo no sentirá ningún grado particular de responsabilidad.

Pero el hecho de que un jefe permita al grupo decidir sobre la política de equipos, aun dentro de límites más estrechos, reflejaría un mayor grado de confianza en ellos.

6.2.5 Ambientes gerenciales / Ambientes de liderazgo.

Vayamos ahora de los tipos de liderazgo posibles en la situación de una compañía al problema de qué tipos son *prácticos y deseables*.

¿Qué factores o fuerzas debería tomar en cuenta un administrador al decidir sobre la forma de administrar? Tres resultan particularmente importantes:

- Fuerzas en el administrador
- Fuerzas en los subordinados
- Fuerzas en la situación

Nos gustaría describir brevemente esos elementos e indicar de qué manera podrán influir sobre la acción de un administrador en una situación en que hay que tomar una decisión. La potencia de cada uno variará, por supuesto, de un caso a otro, pero el administrador sensible a ellas puede valorar mejor los problemas con que se enfrenta y determinar la modalidad de la conducta de liderazgo más apropiado para él.

La conducta del administrador se verá influida considerablemente en cualquier caso dado por las muchas fuerzas que actúan dentro de su propia personalidad.

Por supuesto, percibirá sus problemas del liderazgo de un modo singular sobre la base de antecedentes, conocimientos y experiencia. Entre las importantes fuerzas internas que lo afectan figuran las siguientes:

Su Sistema de Valores. ¿Cuán profundamente siente que los individuos deberían participar en la toma de decisiones que los afectan? O bien, ¿Cuán convencido está de que el funcionario al que se paga para que asuma la responsabilidad debería soportar personalmente la responsabilidad de la toma de decisiones? La firmeza de sus convicciones respecto de problemas como éstos tenderá a inclinar al administrador hacia un extremo u otro del continuo que muestra la figura 1 (página 86). Su conducta se verá influida también por la importancia relativa que atribuye a la eficacia organizativa, al desarrollo personal de sus subordinados y a las utilidades de la compañía. Su confianza en sus subordinados. Los administradores difieren considerablemente en lo que respecta al grado de confianza que por lo general tienen en otras personas, y eso se refleja en los empleados particulares que supervisan en un momento dado. Al examinar su grupo particular de subordinados es probable que el administrador considere el conocimiento y competencia que tienen respecto del problema. Una pregunta fundamental que podría formularse es: ¿Quién es el más capacitado para ocuparse del problema? A menudo, justificadamente o no, puede tener más confianza en sus propias capacidades que en las de sus subordinados.

Sus Sentimientos de Seguridad en una Situación Incierta. El administrador que renuncia al control del proceso de la toma de decisiones disminuye con ello el pronóstico del resultado. Algunos administradores sienten mayor necesidad de poder predecir los resultados y estabilizarse en su medio ambiente.

En forma creciente, los psicólogos están considerando esta “tolerancia para la ambigüedad” como una variable fundamental en la manera en que una persona se enfrenta con problemas. El administrador lleva éstas y otras variables sumamente personales a cada situación que enfrenta. Si es capaz de considerarlas como fuerzas que consciente o inconscientemente influyen sobre su conducta, puede comprender mejor qué es lo que hace que prefiera obrar de una manera dada. Comprendiendo esto puede volverse, a menudo, más eficaz. Antes de decidirse sobre la manera de dirigir un grupo determinado, el administrador querrá considerar un conjunto de fuerzas que afectan la conducta de sus subordinados.

Querrá recordar que cada empleado, al igual que él, se encuentra bajo la influencia de muchas variables de la personalidad.

Además, cada subordinado tiene un conjunto de expectativas sobre la manera en que debería actuar el jefe en relación con él (la frase “conducta esperada” se escucha cada vez más estos días en los debates sobre liderazgo y enseñanza).

Cuando mejor comprenda el administrador esos factores, tanto más exactamente podrá determinar qué tipo de conducta de su parte permitirá que sus subordinados actúen más eficazmente.

Hablando en términos generales, el administrador puede permitir a sus subordinados una mayor libertad si existen las siguientes condiciones esenciales:

Si los subordinados tienen necesidades relativamente intensas de independencia. Como todos sabemos, la gente difiere considerablemente en cuanto al grado de dependencia que desea.

Si los subordinados poseen una disposición para asumir la responsabilidad para tomar decisiones. (Algunos consideran la responsabilidad adicional como un tributo a su capacidad; otro la consideran como “cargar el muerto a otro”),

Si tienen una tolerancia relativamente grande para la ambigüedad.

Si están interesados en el problema y opinan que es importante.

Si comprenden las metas de la organización.

Si tienen el conocimiento y la experiencia necesarios.

Si han aprendido a esperar que se cuente con ellos en la toma de las decisiones. Las personas que se han acostumbrado a un liderazgo firme y luego se encuentran repentinamente con la exigencia de participar más plenamente en la toma de decisiones a menudo se sienten trastornadas por esta nueva experiencia.

Por otra parte, las personas que han gozado de una cantidad considerable de libertad se sienten agraviadas por el jefe que comienza a tomar todas las decisiones por sí solo.

El administrador probablemente tenderá a hacer un uso más amplio de su propia autoridad si las condiciones primeramente mencionadas no existen; a veces no hay otra alternativa que “representar su propia comedia”.

El efecto restrictivo de muchas de las fuerzas se verá, por supuesto, considerablemente modificado por el sentimiento general de confianza que los subordinados tienen en el jefe.

Si se ha aprendido a respetarlo y a tener confianza en él, es libre de variar su conducta. Se sentirá seguro de que no se lo perciba como un jefe autoritario en las ocasiones en que toma las decisiones por sí solo. Análogamente, no se creará que esta recurriendo a las reuniones de personal sólo para evitar su responsabilidad por la toma de las decisiones.

En un clima de confianza y respeto mutuos la gente propende a sentirse menos amenazada por desviaciones de la práctica normal, lo que a su vez posibilita un mayor grado de flexibilidad en la relación total.

Además de las fuerzas que existen en el administrador mismo y en sus subordinados, ciertas características de la situación general afectarán también la conducta del administrador.

Entre las presiones ambientales más críticas que lo rodean están las que emanan de la organización, el grupo de trabajo, la naturaleza del problema y los apremios del tiempo. Considerémoslo brevemente.

Tipo de Organización. Al igual que las personas, las organizaciones tienen valores y tradiciones que inevitablemente influyen sobre la conducta de las personas que trabajan en ellas.

El administrador recién llegado a una compañía descubre rápidamente que ciertos tipos de conducta se aprueban y otros no.

También descubre que, si se aparta radicalmente de lo que generalmente se acepta, eso le acarreará problemas, con toda probabilidad. Esos valores y tradiciones se transmiten de muchas maneras: por medio de descripciones de trabajo, declaraciones de programas y presentaciones públicas de los ejecutivos principales.

Algunas organizaciones por ejemplo, consideran que el ejecutivo ideal debe ser una persona dinámica, imaginativa, terminante y persuasiva.

Otras organizaciones acentúan más la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente con la gente: sus habilidades en relaciones humanas.

El hecho de que sus superiores tengan ya formado un concepto definido de lo que debería ser un buen ejecutivo, impulsará probablemente al administrador hacia uno u otro extremo de la gama de conductas. Además de lo dicho, el grado de participación del empleado se ve influido por variables tales como la dimensión de las unidades de trabajo, su distribución geográfica y el grado de seguridad Inter.

E intraorganizacional necesario para alcanzar las metas de la compañía. Por ejemplo, la amplia dispersión geográfica de una organización puede impedir un sistema práctico de toma de decisiones compartida, aunque ello fuera, por lo contrario, deseable.

Análogamente, la dimensión de las unidades de trabajo o la necesidad de mantener en secreto los planes puede obligar al jefe a ejercer más control del que sería necesario en otras circunstancias.

Factores como éstos pueden limitar considerablemente la capacidad del administrador para funcionar flexiblemente en el continuo.

La eficacia del grupo. Antes de abandonar la responsabilidad por la toma de decisiones a un grupo subordinado, el jefe debería considerar con cuánta eficacia trabajan sus miembros conjuntamente como una unidad.

Uno de los factores importantes en este caso es la experiencia que ha tenido el grupo en el trabajo de conjunto.

Por lo general, se puede contar con que el grupo que ha funcionado durante algún tiempo haya desarrollado hábitos de cooperación y, por lo tanto, pueda abordar un problema más eficazmente que un grupo nuevo.

También cabe esperar que un grupo de personas con antecedentes e intereses similares trabaje más rápido y fácilmente que personas con antecedentes disímiles, pues los problemas de comunicación resultarán probablemente menos complejos.

El grado de confianza que tengan los miembros en su capacidad para resolver problemas como un grupo, constituye también una consideración fundamenta.

Por último, variables grupales tales como cohesión, tolerancia, aceptación mutua y comunidad de propósitos ejercerán una influencia sutil pero poderosa sobre el funcionamiento del grupo.

El Problema en si. La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el administrador debería delegar en sus subordinados.

Obviamente, se preguntará si poseen el tipo de conocimiento que se necesita. Posiblemente les haga un flaco servicio sometiéndoles un problema acerca del cual carecen de experiencia para resolverlo.

Dado que los problemas a los que hay que hacer frente en industrias grandes o en crecimiento requieren cada vez en mayor medida conocimientos de especialistas en muchos campos diferentes, podría deducirse que, cuanto más complejo sea un problema, tanto más ansioso estará un administrador por lograr algún tipo de ayuda para resolverlo. Sin embargo, no siempre ocurre eso. Habrá ocasiones en que la misma complejidad del problema requiere que lo resuelva una sola persona. Por ejemplo, si el administrador, dispone de la mayoría de los antecedentes y datos fácticos pertinentes para un problema dado, puede resultar más fácil para él analizarlo por cuenta propia en vez de perder el tiempo en poner a su personal al tanto de la información respectiva sobre los antecedentes.

La pregunta clave que hay que formularse es, por supuesto, la siguiente: “¿He escuchado las ideas de todos los que cuentan con el conocimientos necesario par hacer una contribución significativa a la solución de este problema”

El Apremio del Tiempo. Quizá sea ésta la presión que más claramente siente el administrador, a pesar del hecho de que a veces puede resultar imaginaria. Cuando más necesario sea tomar una decisión inmediata, tanto más difícil se hace consultar a otras personas. En organizaciones que se hallan en un estado constante de “programación de crisis” y “quiebra” probablemente se encuentren administradores que utilizan personalmente un elevado grado de autoridad con un delegación relativamente escasa en los subordinados.

Sin embargo, cuando el apremio del tiempo es menos intenso, haya muchas más posibilidades de incorporar a los subordinados al proceso de la toma de decisiones. Estas son las principales fuerzas con las que tropieza el administrador en todo momento y que tienden a determinar su conducta táctica en relación con sus subordinados. En cada caso, su conducta deberá ser, idealmente, la que posibilite el logro más eficaz de su meta inmediata dentro de los límites que lo confrontan.

Quando el administrador trabaja con su organización en los problemas que se presentan diariamente, su elección de un tipo de liderazgo es habitualmente limitada. Debe tomar en cuenta las fuerzas recién descritas y, dentro de las restricciones que le imponen, hacer lo mejor que pueda. Pero cuando considera los meses o incluso años venideros, puede variar su táctica y adoptar una estrategia a largo plazo. Ya no tiene necesidad de estar encadenado por todas las fuerzas mencionadas pues puede considerar a muchas de ellas como variables sobre las que ejerce cierto control. Puede, por ejemplo, ganar nuevos discernimientos y conocimientos para sí mismo, enseñar a algunos subordinados en particular y suministrar experiencias de participación a su grupo de empleados.

Quando trata de lograr un cambio en esas variables se enfrenta, sin embargo, con una pregunta desafiante: “¿En qué momento a lo largo del continuo se debería actuar?”(figura1 página 87)

La respuesta depende en gran medida de lo que quiera lograr.

Supongamos que está interesado en los mismos objetivos que tratan de alcanzar la mayoría de los administradores modernos cuando desvían su atención de la presión de las asignaciones inmediatas:

1. Elevar el nivel de motivación de los empleados.
2. Aumentar la disposición de los subordinados para aceptar cambios.
3. Mejorar la calidad de todas las decisiones administrativas.
4. Fomentar el trabajo en equipo y la moral.
5. Promover la formación individual de los empleados

En años recientes se ha inundado al administrador con un torrente de consejos sobre la mejor manera de lograr esos objetivos a largo plazo. Poco puede asombrar, entonces, que a menudo se siente aturdido y molesto. Sin embargo, existen algunas pautas que puede seguir provechosamente al tomar una decisión.

La mayoría de las investigaciones y buena parte de la experiencia de años recientes proporcionan una firme base fáctica a la teoría de que un grado relativamente elevado de conducta entrada en los subordinados se da asociado con el logro de los cinco propósitos mencionados. Esto no significa que el administrador deba dejar siempre todas las decisiones a sus colaboradores. Proporcionar al individuo o al grupo una mayor libertad que la que están preparándose a recibir en cualquier momento dado, puede muy bien tender a generar ansiedades y, por lo tanto, a inhibir en vez de facilitar el logro de los objetivos deseados. Pero esto no debería llevar al administrador a abstenerse de realizar un esfuerzo constante para enfrentar a sus subordinados en el desafío de la libertad.

6.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones.

Con base en estudios y observaciones del profesor Henry Mintzberg de la McGill University de Montreal ⁴señala que el comportamiento y desempeño gerencial puede clasificarse en tres funciones representadas por las siguientes competencias: interpersonales, informacionales y decisionales.

Competencias Interpersonales

Los gerentes desempeñan la función de representantes, líderes y personas de enlace cuando cumplen eficazmente sus deberes. Las tres funciones son: como líder, enlace y un símbolo.

Competencias informacionales

Los gerentes sirven de centro nervioso, donde obtienen información sobre el ambiente y su organización al vigilarlos a ambos. Pasan a otros la información que recaban. Las tres funciones son: monitor, portavoz y diseminador.

⁴ Mintzberg Henry. The nature of Managerial Work. Harper and Row. New York. p.59.

Competencias decisionales

Las cuatro funciones decisionales señaladas por el profesor Mintzberg son emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador.

Al analizar la calidad del trabajo gerencial nos encontramos con que éste va teniendo cada día menos profesionalismo y tono humano, derivándose que, las organizaciones al hacer recaer sobre los gerentes en lo individual la tarea de administrar al factor humano, conlleva el riesgo de fragmentar el proceso administrativo y así mismo de atomizar las funciones gerenciales, con la consecuente confusión y dispersión del esfuerzo de los subordinados.

Ocurre con frecuencia que los gerentes desconocen el plan estratégico y los objetivos generales de la empresa en donde laboran; en esas condiciones, difícilmente pueden adecuarse e intencionalizar su función y sus actividades administrativas.

Ante este discurso se reflexiona sobre los aspectos críticos de la función gerencial, y en especial, por la repercusión que la actuación del gerente tiene en el subordinado.

Se presenta esta investigación, con la finalidad de ofrecer una alternativa a las ya variadas actuaciones del gerente que se dedica a la administración.

Esta propuesta tendrá, una coherencia ante las situaciones de crisis que se suscitan en el medio empresarial y podrán seleccionar lo conveniente en el caso particular de cada subordinado.

De esta manera se logrará incrementar, tanto la calidad del desarrollo individual que proporcionan los gerentes, como el aprendizaje y la capacitación que adquieren los subordinados.

Teorías Administrativas

Las teorías administrativas, a través del tiempo se han caracterizado por la búsqueda de principios, normas universales y el interés por descubrir los elementos esenciales de todas las organizaciones⁵, sin embargo a pesar de que el descubrimiento de factores comunes es necesario, no sientan bases o principios que puedan asegurar el éxito total a los administradores que los ponen en práctica.

El desarrollo de lo anterior ha sido relativo ya que la introducción del enfoque situacional o variaciones con un patrón ha ido evolucionando con gran profundidad.

Conocemos que existen elementos comunes en todas las organizaciones, pero también existen diferencias entre ellas, en especial en lo que respecta a la administración de los recursos humanos.

Todos los días conocemos y aumentamos el inventario de estudios serios, que nos permitirán realizar comparaciones y contrastes entre ellas; la teoría de la administración seguirá desarrollándose y en ella se podrán identificar y aislar factores con variables importantes. La teoría administrativa es importante para cualquier tipo de organización; es irrelevante si son negocios, hospitales, universidades, la iglesia, gobierno e incluso los hogares mexicanos.

Para entender las condiciones actuales, es necesario entender el proceso histórico que se ha seguido, y así inferir el futuro y sus posibles perspectivas de solución.

Si analizamos la historia reciente de la administración científica podemos distinguir las siguientes cinco etapas vistas de manera muy somera:

⁵ Paul Hersey y Douglas Scott identifican estos componentes de un sistema social interno en su artículo "A systems Approach to Educational Organizations". Universidad de Columbia. 1979.

1.- *La teoría clásica* (1890 - 1930), que promueve la estandarización de las tareas laborales dentro de la empresa, y copia su organización de la estructura militar. La autoridad y la jerarquía no es cuestionada por los subordinados y el dirigente debe tener conocimiento de todo tipo de asuntos que atañen a su empresa. Su filosofía parte del concepto que el trabajador es perezoso por naturaleza, por lo que es necesario supervisarlos todo el tiempo y sancionarlos inmediatamente cuando incumple con alguna de sus funciones.

2.- *La teoría humanista* (1930–1950), que revalora el trabajo humano y busca el reconocimiento del personal, partiendo del concepto que la gente busca trascender y realizarse por medio de la actividad cotidiana. La empresa entonces se convierte en una gran familia, donde la satisfacción de los empleados es a veces más importante que el servicio a la sociedad por medio de los productos ofrecidos.

3.- *La teoría de sistemas* (1950 – 1970), que estructura la empresa en un proceso de servicio interno, donde cada área de la empresa es a la vez cliente y proveedor de otras. De la identificación y correcta satisfacción del cliente interno, es posible obtener la eficiencia en la operación que demanda la creciente competencia en el desarrollo de la posguerra. Las áreas obtienen mayor autonomía en su gestión con respecto al poder central y las empresas se especializan y diversifican.

4.- *La teoría situacional* (1970 – 1990), que reacciona a un mercado cada vez más hostil y agresivo. El postulado básico es que la empresa no puede influir de manera significativa sobre un medio ambiente cambiante, por lo que es necesario adaptar continuamente la empresa para sobrevivir. Las estructuras se hacen muy pequeñas, los grandes departamentos se pulverizan y se convierten en varias empresas separadas que se apoyan únicamente cuando es necesario, pero que están interrelacionadas en su deseo de superar las continuas crisis económicas a que son sujetas durante estos años.

5.- La teoría del conocimiento (1990 – actual), que replantea los paradigmas administrativos existentes que dan muy alto valor al recurso humano altamente calificado, al cual denomina capital intelectual; desarrolla la innovación como estrategia cotidiana, da amplia capacidad de gestión a su personal en todos los niveles, considera que los recursos con los que se cuenta no son escasos, como se pensaba anteriormente, sino ilimitados, porque dependen de la capacidad de innovación del personal. La administración se ha enriquecido con la dinámica situacional de una gran variedad de organizaciones y casos. Así como de incorporar nuevos conceptos de otras disciplinas.

Liderazgo Situacional

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

El Dr. Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo (Ohio University.1969) que ha obtenido una gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial.⁶

Este modelo llamado “Teoría del Liderazgo Situacional” se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en Fortune 500: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares.

La teoría ha tenido gran aceptación y fuerte atracción intuitiva basados en conceptos comprobables de sentido común. El Liderazgo Situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores (figura 1).

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Valdría la pena aclarar dos puntos: ¿Por qué enfocarnos en los seguidores? ¿Qué significa el término disponibilidad?

⁶ Paul Hersey y Blanchard, “So You Want to Know Your Leadership Style?” *Training and Development journal*, febrero de 1974., pp.1-15 Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall 1993.

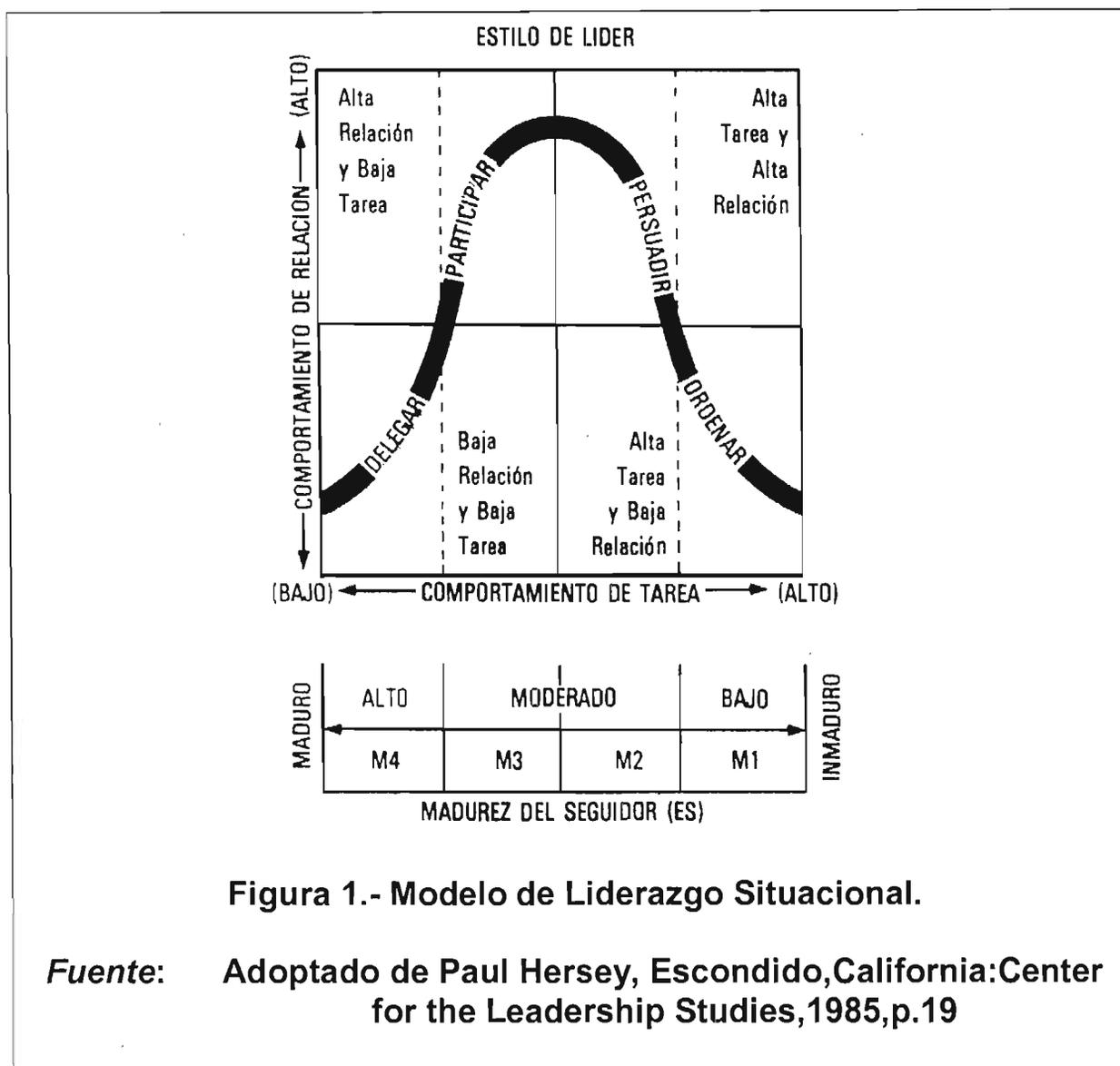


Figura 1.- Modelo de Liderazgo Situacional.

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo, refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías de liderazgo.

El término disponibilidad, según lo definen los autores, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El modelo de Liderazgo Situacional se desarrollará más ampliamente a través de un capítulo completo de esta tesis doctoral.

Mary Parker Follet

Mary Parker Follett ⁷ criticó abiertamente la aplicación materialista del enfoque de Taylor y sus seguidores, afirmando que ésta sólo tomaba en cuenta aspectos mecánicos y olvidaba aspectos psicosociales del hombre. Ella fue la primera en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración.

Para entender su filosofía, citamos el siguiente párrafo fundamental:

¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer más científica la administración de empresas?

Si reconocemos que la administración se está acercando más cada día a descansar sobre fundamentos científicos, ¿qué tiene que hacer todavía? Primero, hay que aplicar la norma científica a toda la administración del negocio. En la actualidad es muy frecuente que se le aplique sólo a una parte.

La administración de empresas incluye:

1. *En el lado técnico*, como habitualmente se llama, un conocimiento de producción y de distribución.
2. *En el lado personal*, un conocimiento de cómo tratar fructíferamente a sus propios compañeros.

Mientras el primer aspecto ya se reconoce como una materia susceptible de ser enseñada, se piensa a menudo que el último es un don que algunos hombres poseen y otros no.

⁷ Parker Follet Mary. *La Administración como profesión*. Las escuelas administrativas. UNAM 1976

O sea, que una parte de la administración de empresas está apoyada en la ciencia, mientras que la otra, se creía que nunca podría estarlo.

Mary Parker Follett consideró que los elementos esenciales vienen del mando y la coordinación, y puso especial atención a la autoridad y a la responsabilidad. Afirmó que las organizaciones de cualquier naturaleza son fuente de conflictos y que de ellos puede surgir el crecimiento sano de la empresa, y le dio un sentido dialéctico hegeliano al devenir de las empresas.

No cabe duda que las aportaciones de Follet, ayudaron a modificar el concepto mecanicista y abrieron la puerta a nuevas posibilidades de desarrollo de la empresa. Señaló que existen tres formas para resolver problemas de la organización, las cuales fueron retomadas por Philip B. Crosby, autor moderno sobre la calidad. Estas formas son: predominio, compromiso y conflicto constructivo.

Predominio.- Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores.

Cuando un departamento muy poderoso de la organización impone sus condiciones a los usuarios clientes internos, constituyen un monopolio interno; por ejemplo; el departamento de finanzas puede obligar e imponer sus formularios y procedimiento sin considerar cómo afecta a otros departamentos, lo cual puede provocar mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.

Compromiso.- En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan votos de otros para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan en algunos casos propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología yo te apoyo, si tú me apoyas.

En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutas, lo que constituye una práctica insana, aunque no tan dañina como el predominio.

Conflicto constructivo. Es sano y positivo un nivel de “conflicto” mientras exista una disposición para que las partes acuerden lo mejor para la empresa. A esto le llamó conflicto constructivo.

Así, según Follett, el conflicto a de verse como normal: las diferencias son valiosas y pueden ser fuente de aprendizaje organizacional.

Hoy en día cuando la empresa aprende de sus conflictos, se considera que es una organización inteligente. Esto lo analiza profundamente *La quinta disciplina*, de Peter Senge.

Sin embargo, Follett reconoce que es imposible prescindir totalmente de la autoridad.

Ante ciertas situaciones, la dirección debe tomar decisiones, si las partes no concilian sus posiciones, y hace un llamamiento para que las organizaciones generen climas de auténtica comunidad de intereses.

Para Mary Parker Follett existe una diferencia entre Poder y Autoridad. Esta última es esencialmente moral: es el reconocimiento que se le da a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es consecuencia de la jerarquía. Follett insistió en la participación de todos los niveles, el *entrelazamiento* y la *integración* para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

Es necesario reconocer a Mary Parker Follett como la pionera del sexo femenino en la teoría administrativa junto con Lilian Moller Gilbreth, cuyas obras aún son éxitos de librería.

Max Weber

Por dos razones lo hemos ubicado entre los estructuralistas, por su enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad y en general de toda la organización.

Los tres principales conceptos de Max Weber⁸ que han influido sobre la teoría administrativa son:

- a) Concepto de burocracia
- b) Concepto de clasificación de la autoridad y
- c) Modelo ideal de burocracia

a) Concepto de Burocracia.

Burocracia racionalización del trabajo

El concepto burocracia, fue acuñado en Francia durante la Revolución francesa para desprestigiar a los empleados del reino que trabajaban en oficina (*buró*); este término se fue usando en forma peyorativa para señalar ineficacia organizativa.

También hoy en día, es usado para designar a todos los empleados públicos.

b) Concepto de autoridad

El autor utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como:

Autoridad: La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. Weber clasificó a la *autoridad en legal, carismática y tradicional*.

⁸ Weber, Max. *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica. México. 1976

La autoridad legal, tiene su origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas por medio de un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, ya que todas, por definición tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas.

La autoridad carismática es una gracia especial que es dada a alguien. Es también una característica personal para ejercer autoridad sobre otros.

La autoridad tradicional, procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado: reyes, príncipes, etcétera.

Se manifiesta como una autoridad institucional, es decir, respeto a la institución y no en sí a la persona que sustenta la autoridad. Se deriva de profundos aspectos estructurales de una cultura.

Actualmente, se nos educa en el seno del hogar para respetar la autoridad sin importar la persona, por ejemplo, la madre, el padre, el cura, el pastor, el maestro, etcétera.

c) Modelo ideal de burocracia.

Basándose en su concepto de burocracia, racionalización del trabajo colectivo, Weber dice: “Un modelo ideal de burocracia debería comprender fundamentalmente”:

c. 1.- Máxima división del trabajo

Toda organización por lograr los objetivos que se plantean debe descomponer el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtareas y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización.

c. 2.- Jerarquía de autoridad

La organización debe estructurarse bajo una jerarquía. Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior.

Además, debe responder tanto de sus actos como de los de sus subordinados y, para ello, debe contar con autoridad legal.

c. 3.- Reglas que definan la responsabilidad y la labor

La labor debe regirse por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, determinando la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas, elimina las posibilidades de desviaciones, debidas a diferencias individuales.

c. 4.- Actitud objetiva del administrador

El dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento. El funcionamiento ideal, en concordancia con el “estándar racional”, descarta la influencia de razones y emociones personales. La imparcialidad contribuye al progreso de los principios democráticos administrativos.

c. 5.- Calificación técnica y seguridad en el trabajo

Todo miembro de una organización debe tener una calificación. El empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad. Todo esto tenderá a fomentar el “espíritu corporativo”(amor a la organización, respeto, lealtad, lo que estimulará una actividad extensa en beneficio de la propia organización).

6.3.1 *Una breve perspectiva histórica.*

Lo siguiente, servirá para estructurar un marco de referencia respecto a las diferentes teorías en el contexto de la educación, capacitación, además de bosquejar la coyuntura histórica actual.

En el resto de este proyecto se profundizará en el papel de la administración, y a través de la aplicación de capacitación específica, como se pretende solucionar la problemática referida anteriormente.

Por otro lado estoy consciente que problemas globales requieren soluciones globales. El querer cambiar al gerente sin cambiar su entorno es tan estéril como querer cambiar al subordinado sin cambiar sus condiciones de vida y expectativas vitales.

Ya revisamos que los intentos de solución globales en el mundo actual son bastante parciales, por lo que el problema está lejos de solucionarse.

Las alternativas presentan visiones de pseudo-solución en el corto plazo, pero son catastróficas para la raza humana en el mediano y el largo plazo.

De nuestra toma de conciencia y acción depende la transformación, si no del mundo entero, sí del entorno cercano. Las presiones económicas, los medios masivos de comunicación y el injusto sistema laboral nos afectarán en la medida que les compremos la idea de que el valor de una persona está en función del tener, más que en función del ser.

Por último, y más importante, me permite reconocer la trascendencia de la labor gerencial y asimismo disfrutar el proceso, más que por el logro de los resultados, por la interacción profunda a nivel personal que se realiza cotidianamente en el lugar de trabajo.

Si se mira únicamente al corto plazo, el desastre se encuentra a la vuelta de la esquina. Se quieren obtener seres humanos que trabajen en las empresas del futuro con herramientas que al día de hoy son obsoletas y del pasado. Esta falta de congruencia es resultado únicamente de una visión limitada, operativa y mediática.

La visión a largo plazo permite poner en perspectiva la problemática actual y matizarla con soluciones integrales y efectivas que atiendan a las verdaderas causas del problema, no solo a sus consecuencias más evidentes.

Las Organizaciones actuales deben contar con gerentes competitivos para enfrentar la complejidad operacional. No todas, pero la mayoría reconoce que dicha competitividad se adquiere no solo con la educación formal, sino por la experiencia en la toma de decisiones, aplicando otras habilidades administrativas en el puesto a desarrollar.

Por lo anterior pocas áreas han sido objeto de más investigación que “EL DESARROLLO DE GERENTES”. Todos los días debemos aprender más acerca de este proceso de desarrollo para comprender con precisión las habilidades que requiere un buen gerente, como descubrirlas, desarrollarlas y medirlas en forma más eficaz.

A medida que se adquieren nuevos conocimientos mediante la investigación y buenas experiencias cambiarán algunas técnicas y es de esperarse novedades y nuevos conocimientos sustanciales en el futuro. La naturaleza del desarrollo gerencial tiende a ser a más largo plazo que a otro tipo de puestos.

Más que desarrollar habilidades específicas, este tipo de programas se ocupa del desarrollo en su sentido más amplio, incluye habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad que se consideren importantes para su desempeño presente y futuro.

Si bien éste se relaciona con las necesidades futuras de dotación de personal, no desea descuidar el mejoramiento continuo en sus responsabilidades actuales.

En consecuencia los programas de desarrollo gerencial suponen que todo gerente sin tomar en cuenta su buen desempeño actual, debe recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia provocada por mantenerse lejano a los cambios. Me refiero a la necesidad de “PATOS SALVAJES”. La moraleja proviene de una historia del filósofo danés, Soren Kierkegaard⁹. Hablaba de un hombre de la costa de Zelanda a quien le gustaba mirar a los patos salvajes cuando emigraban cada otoño hacia el sur en grandes bandadas. Por compasión, decidió ponerles comida en un estanque cercano. Al cabo de cierto tiempo algunos de los patos ya no quisieron emigrar más hacia el sur, sino que se quedaron a pasar el invierno en Dinamarca donde él los alimentaba.

Con el tiempo volaban cada vez menos. Cuando volvieron los patos salvajes, los otros volaban en círculo a su alrededor para saludarlos, pero luego volvían a sus puestos de comida junto al estanque.

Pasados tres o cuatro años se hicieron tan vagos y llegaron a estar tan gordos que les resultaba muy difícil remontar el vuelo. Kierkegaard dedujo lo siguiente: uno puede domesticar patos salvajes, pero nunca podrá conseguir que unos patos domesticados vuelvan a ser salvajes. Estoy convencido que toda empresa necesita “PATOS SALVAJES”.

No se puede subrayar la importancia de la habilidad de diagnóstico de un líder. Edgar H. Schein¹⁰, lo expresa bien cuando sostiene que “el administrador con éxito debe saber *diagnosticar y valorar un espíritu inquisitivo*. Si las habilidades y motivos de sus subordinados son tan variables, debe tener la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para poder darse cuenta de las diferencias y saber apreciarlas.

⁹ Soren Kierkegaard, Diario de un Seductor, Madrid, Guadarrama, 1976.

¹⁰ Edgar H. Schein, Organizational Psychology. Prentice-Hall, inc. 1965. p.61

En otras palabras, los administradores deben saber percibir lo que existe en el ambiente. Sin embargo, aun cuando tengan buenas aptitudes de diagnóstico es posible que no tengan éxito a menos que puedan *adaptar* su estilo a lo que su ambiente requiere.

“Debe ser flexible y tener la gama de habilidades necesarias para variar su comportamiento y si las necesidades y motivos de sus subordinados son distintos, se les debe tratar de distinta manera”.

No es fácil indicar a administradores en funciones, como deben utilizar la teoría y la investigación de las ciencias conductistas para desarrollar las habilidades necesarias que los lleven a optimizar su eficiencia.

En primer lugar, estos administradores no entienden que la mayoría de las investigaciones recientemente publicadas en el campo de las ciencias del comportamiento con frecuencia más bien parecen querer impresionar a otros colegas que ayudarlos a ser más eficientes.

En segundo lugar, aun cuando entiendan la investigación, muchos argumentarían que no es práctico ponerse a considerar cada una de las variables situacionales cada vez que se tenga que tomar una decisión, como la aconsejan los teóricos de la administración y los estudiosos de las ciencias de la conducta.

Como resultado, uno de los enfoques principales de este trabajo ha sido el desarrollo de un concepto general que señale cuáles son las variables situacionales clave.

Este enfoque se basa principalmente en percepciones y observaciones diarias de los administradores en su propio ambiente, ya sean padres de familia en el hogar o supervisores en el trabajo más que en datos reunidos sólo por consultores e investigadores profesionales a través de la instrumentación, la observación sistemática y las entrevistas.

6.3.2 Definición básica del liderazgo

El éxito de una organización depende de muchos factores, pero ninguno es más importante que el impacto de sus líderes.

Ellos toman las decisiones que determinan no sólo el propósito de la organización, sino los medios por los cuales ese propósito se cumple. Sus acciones determinan si el potencial de los miembros de la organización se realizará o yacerá dormido y si el tono emocional de la organización se caracterizará por la cordialidad y el entusiasmo, o la frialdad y la apatía. El liderazgo en las organizaciones es la conducta por la cual una persona motiva a otras a trabajar por el logro de objetivos específicos. Los administradores son muy diferentes en sus estilos de liderazgo, y los líderes efectivos varían su conducta de liderazgo según los requisitos de la situación. Aunque nuestro conocimiento sobre conducta de liderazgo deja mucho que desear, existe una cantidad de información enorme de la cual se puede disponer. Este capítulo presenta algunas de las teorías principales sobre el liderazgo y sus implicaciones prácticas.

El liderazgo en las organizaciones

Todos los administradores son líderes, porque influyen, en diferentes grados, sobre la conducta de otras personas dentro de la organización. Algunos son líderes malos; ejercen poca influencia, excepto la que su autoridad formal les permite. Otros combinan cualidades personales de liderazgo, con el poder del puesto y el prestigio, para influir poderosamente sobre los subordinados, sobre los semejantes y sobre los superiores por igual. Las definiciones populares de liderazgo no son uniformes en modo alguno.

Se puede argumentar, por ejemplo, que los administradores pueden motivar a sus subordinados con el solo uso del poder de la organización sin apenas comportarse como líderes. Siguiendo este modo de pensar, los administradores tienen subordinados en virtud de sus puestos formales, pero lo más probable es que no tengan seguidores.

Les falta la cualidad de relacionarse con los subordinados que motive a estos últimos a respaldar con entusiasmo los esfuerzos de sus superiores para alcanzar los objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, el sólo poseer los medios de controlar la conducta de los subordinados no los califica, de por sí, para el liderazgo.

El liderazgo implica una habilidad personal para influir que va más allá de la autoridad de la organización y una habilidad para utilizar los recursos inherentes a las relaciones personales que existen entre el líder y el seguidor.

La noción de que el liderazgo incluye una habilidad para influir que supere el poder conferido por la autoridad formal, recalca un aspecto importante del liderazgo que la calidad del liderazgo debe en parte, juzgarse en términos de las relaciones entre el líder el seguidor. Por otra parte, sería un error definir el liderazgo tan estrechamente que excluyera a todo administrador. Los puestos se estructuran de manera tal, que un nuevo administrador puede dirigir eficazmente a los subordinados influyéndolos a comportarse de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización aún antes de que establezca relaciones personales con ellos.

Una posición formal en la organización también le permite a un administrador, al menos a corto plazo, hacer su trabajo aún después de que se hayan creado relaciones negativas, por ejemplo, como en el caso de que los subordinados, se vuelvan hostiles debido a una decisión poco popular de la dirección.

Como estas posibilidades existen, parecería que el liderazgo en las organizaciones no depende de una frágil relación interpersonal e intergrupala.

No obstante, los administradores que confían demasiado en la autoridad formal esta en peligro de perder alguna o toda su habilidad de dirigir.

Con frecuencia nos referimos al liderazgo como si fuera sólo un atributo de la persona. Decimos, “María es una líder destacada” como si fuera destacada en cualquier ambiente bajo cualquier circunstancia. Este es un uso muy poco técnico e impreciso del término.

En realidad tiene sentido pensar sobre el liderazgo más como una forma de conducta, que como una cualidad personal.

En su grupo social María puede ser un líder, pero en el trabajo ella puede que sea básicamente una seguidora. O puede, dentro de su grupo social ejercer conducta de liderazgo bajo ciertas condiciones y de seguidora en otras. Desde un punto de vista del comportamiento, una persona es líder sólo cuando está dirigiendo; en otras palabras, un individuo tiene varios grados de liderazgo potencial, dependiendo de la situación.

Los estudios más recientes sobre liderazgo han acentuado primordialmente la importancia de los factores ambientales que influyen sobre el desempeño del líder y contribuyen a su éxito, restándole importancia al papel que juegan las características personales.

Sin embargo, debe concluirse, en base a investigaciones publicadas, que existen ciertas características que más allá de la situación en la cual ocurre el liderazgo, favorecen la consecución del éxito en la función de liderazgo. Entre 1920 y 1950 se popularizó un enfoque que trataba de aislar los factores personales que más contribuyen a la eficacia del liderazgo mediante el estudio de los rasgos de la personalidad. Este enfoque partía del supuesto de que la inteligencia, el dominio social, la iniciativa, la persistencia y otros atributos personales eran la causa primaria del éxito y del fracaso del liderazgo.

Debido a que los primeros estudios sobre rasgos usaron un diseño experimental pobre y se confiaron demasiado en “inventarios de la personalidad” notoriamente poco confiables y sin valor, los resultados fueron ambiguos y contradictorios.

En la mayoría de los estudios no se consideró la posibilidad de que las distintas situaciones pudieran requerir distintas características o que una situación específica pudiera requerir tan poco del líder o ser tan poco favorable que las cualidades personales tendrían poca o ninguna influencia sobre el éxito.

Una gran diversidad de otras deficiencias se presentó en muchas de estas investigaciones, por ejemplo, el criterio del éxito del liderazgo estaba inadecuadamente definido, y los estudios no pudieron especificar cuánto de cierto rasgo se necesitaba para demostrar una relación de causa y efecto inequívoca entre la presencia de un rasgo y el éxito del liderazgo.

A causa de los grandes deficiencias en los primeros estudios de rasgos y una creciente conciencia de la importancia del ambiente de la organización para el éxito de un líder, se desarrolló la opinión de que el liderazgo es totalmente situacional en su origen que para propósitos prácticos ninguna característica personal puede pronosticar el éxito del liderazgo.

“Liderato” es una palabra que está en todos los labios. Los jóvenes la atacan y a los viejos los pone melancólicos; los padres la han perdido y la policía la busca; los expertos la reclaman y los artistas la desdeñan mientras que los eruditos la desean; los filósofos la reconcilian con la libertad, y los teólogos demuestran su compatibilidad, los políticos alegan que ya la tienen; todo el mundo está de acuerdo en que es un asunto de situación.

Como el Dr. Paul Hersey una autoridad sobre liderazgo ha indicado, esta opinión enfatizó excesivamente lo situacional y restó importancia a la naturaleza personal del liderazgo.

Después de comparar una encuesta de características del liderazgo de 1948 con 163 estudios conducidos entre 1948 y 1970, Hersey concluyó, que un grupo selecto de características si diferencía (1) a los líderes de los seguidores, (2) a los líderes efectivos de los inefectivos y (3) a los líderes de alta categoría de los de la baja.

Según esto, el líder se caracteriza por un elevado sentido de responsabilidad por completar su tarea, por el vigor y la persistencia en la persecución de metas, por el arrojo y la originalidad, por el empuje para ejercer iniciativa en situaciones sociales, por poseer confianza en sí mismo y por un sentido de identidad personal, buena disposición para aceptar las consecuencias de su decisión y acción, habilidad de absorber la tensión interpersonal, buena voluntad para tolerar frustración y demoras, habilidad para influir el comportamiento y la capacidad de estructurar sistemas de interacción social para los propósitos inmediatos.

Sin embargo, a pesar de que estos aspectos de la personalidad parecen ser factores significativos en la eficacia del liderazgo, son éstos solo unos pocos de los elementos que componen el liderazgo efectivo.

Concentrarse en ellos implica ignorar elementos de la situación, de los subordinados y de las interacciones entre los mismos, que determinan la naturaleza dinámica de este proceso.

En otras palabras, el líder es líder por lo que hace, y no tan sólo por lo que es.

6.3.3 Los componentes del liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al modelo de comportamiento a los patrones de conducta que caracterizan a un determinado líder en el ejercicio de sus funciones.

Aquellos líderes que descansan principalmente en el poder que les confiere la posición jerárquica que ocupan, se clasifican como *autoritarios* o *autocráticos*; aquellos que se inclinan a descentralizar las responsabilidades y prefieren que sus subordinados se incluyan en los procesos organizacionales y en la toma de decisiones, se denominan *participativos*.

Los líderes autoritarios, conceden mayor importancia a la consecución de los objetivos hacia los que se encamina la tarea, que a las necesidades de sus subordinados. Los participativos, prefieren centrar su atención en las necesidades de sus subordinados, aunque ello los desvíe del normal desarrollo de la tarea, ya que entienden que la satisfacción de éstas a través del trabajo, aumenta la probabilidad de lograr los objetivos organizacionales. Estos dos enfoques no son incompatibles y en la práctica los diferentes líderes conjugan estas características en una amplia y compleja gama. El estilo se expresa en algunos casos en términos de la cercanía de la supervisión. Algunos administradores optan por mantenerse informados al detalle del trabajo de sus subordinados y ejercen un control personal y cercano, otros deciden delegar la supervisión y centran su atención sobre los resultados obtenidos sin interesarse mucho en los medios. Por lo general, la supervisión cercana se asocia al liderazgo participativo y a las organizaciones descentralizadas. Una forma extrema de supervisión general es el estilo, *también llamado liderazgo de carta blanca*. Este tipo de líder, permite que sus subordinados se dirijan prácticamente solos. Pese a que este estilo pueda conducir al caos y al desastre total, en algunas situaciones resulta relativamente efectivo, como por ejemplo, en la supervisión de grupos de investigadores científicos muy responsables o profesores universitarios.

La ilustración muestra los modelos de interacción de tres estilos de liderazgo.

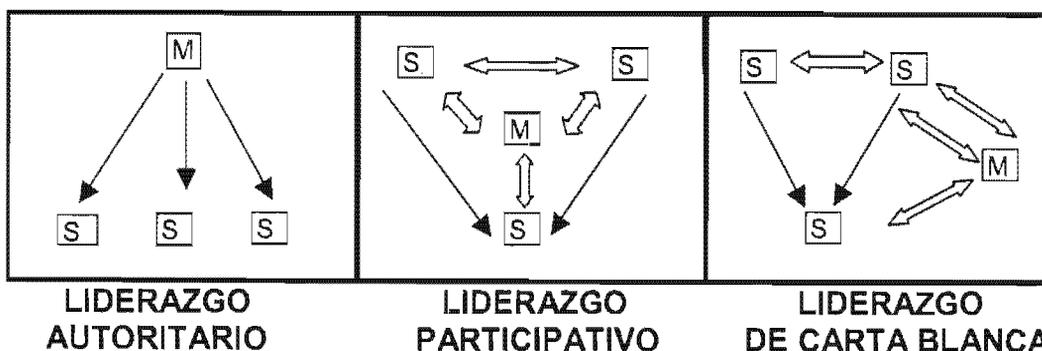


FIGURA 1.- Los modelos de interacción primaria de supervisión-subordinado de tres estilos de liderazgo.

Debido a que éstos y otros elementos del estilo de liderazgo pueden aplicarse en varios grados y combinaciones y deben integrarse con la personalidad única del administrador, obrando recíprocamente con un determinado ambiente, no existen dos tipos de liderazgo que sean idénticos.

Liderazgo autoritario autocrático

Las personas que derivan su poder de la posición jerárquica que ocupan en la organización formal, dirigen mediante el ejercicio del control en forma autoritaria, diferenciándose generalmente sólo por el grado con que ejercen este control. Una posición jerárquica cubre verdaderamente la satisfacción de ciertas necesidades humanas (tales como protección, realización y claridad de objetivos) y aunque muchos entienden la necesidad de obtener el respaldo y la cooperación de los subordinados, la tentación psicológica que ofrece un control autoritario es a veces irresistible, llegando inclusive, a veces, a encontrar el apoyo de los propios subordinados, quienes prefieren en esos casos ser dirigidos autocráticamente. Por ejemplo, los Césares Romanos se desplazaron paulatinamente de una forma de gobierno relativamente democrática a una completamente autoritaria, llegando finalmente a exigir tratamiento de dioses, idolatría de la cual en gran medida gozaron con la anuencia de sus súbditos.

La tensión que ejerce la autoridad formal es tan real para un administrador como para un gobernante o un soberano. A la hora de escoger entre la persuasión y la coerción, o la influencia personal y la autoridad, con frecuencia se opta por las alternativas basadas en el poder formal debido a su eficacia e inmediatez.

Estas palabras de Maquiavelo expresan los sentimientos de un verdadero autócrata: “¿Es mejor ser amado que ser temido, o al revés? La respuesta es que lo deseable es ser las dos cosas, pero por lo difícil de reunir las, si un príncipe ha de fracasar en alguna, es mucho más seguro ser temido que ser amado. Los hombres vacilan menos en herir a quien se hace amar que a quien se hace temer.

El amor se sostiene por una cadena de obligaciones que los hombres por ser malos rompen en cada ocasión para su propio provecho; pero el temor se sostiene por un miedo al castigo que nunca falla”.

Nótese que el estilo autocrático tiene su base filosófica en conceptos similares a la Teoría X de McGregor, en lo que se refiere a la naturaleza de los individuos.

6.3.4 El liderazgo en la teoría clásica

El liderazgo autoritario tiene su base teórica en la teoría clásica de la organización y en las doctrinas capitalistas concernientes a los derechos inherentes a la posesión de la propiedad privada.

Históricamente los administradores, especialmente los dueños-administradores, han creído, con cierta razón, que la administración tiene derecho de tomar decisiones para la organización y de expedir órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Desde el punto de vista clásico, el liderazgo como influencia personal, no se considera necesario, puesto que la base primaria para la influencia es la autoridad formal de la organización.

En enfoque autoritario hacia el liderazgo es lógico y racional, dadas las suposiciones de la teoría clásica. El problema existe por el hecho de que la gente no es tan simple y racional como el modelo implica.

La conducta humana está controlada tanto por las emociones como por la lógica y las percepciones de los derechos cambian a medida que los valores de la sociedad cambian.

Aunque la teoría clásica provee un punto de partida invaluable para comprender las organizaciones, es en varios aspectos ingenua y poco práctica. Sencillamente, no toma en cuenta todos los hechos que deben ser considerados.

LA PERSONALIDAD AUTORITARIA

Hay administradores que desarrollan un estilo autoritario a partir del aprendizaje (ya sea por imitación o por adaptación a la experiencia práctica).

Este tipo de personalidades pueden aprender a utilizar otro estilo siempre que sea adecuado a sus situaciones.

Sin embargo, hay quienes expresan mediante el ejercicio del liderazgo autoritario, las características de su propia personalidad, este es el tipo de personas que poseen lo que se denomina una *personalidad autoritaria*.

El origen de este tipo de personalidad puede remontarse hasta muy temprano en la infancia y la educación, en muchos casos se atribuye a la sedimentación de una docilidad ante la autoridad de los padres durante la infancia que se extiende al comportamiento de adulto.

Este individuo acepta como un hecho el derecho de los superiores a dominar a sus subordinados, comportándose sumisamente con sus superiores y dominando autocráticamente a sus subordinados cuando se desempeña como líder o administrador.

Por regla general, aunque pudiera parecer ilógico, las personas autoritarias tienen poca dificultad en relacionarse con sus superiores, ya que reprimen la hostilidad que puedan sentir para no arriesgar los beneficios de la relación y se desahogan con sus subordinados.

Esto último genera una nada provechosa cadena de hostilidad y resentimiento. Los superiores y los subordinados de una personalidad autoritaria ven dos personas enteramente diferentes. El subordinado ve a alguien fuerte, poderoso y dominante; y el superior ve a alguien débil y sumiso.

En realidad, el comportamiento aparentemente paradójico de personalidades autoritarias es completamente congruente.

Si sus antecedentes y el desarrollo de su personalidad se consideran, a duras penas se podría esperar un comportamiento diferente.

Debe tenerse en cuenta que la sumisión ante un superior es casi tan indeseable como la dominación del subordinado.

Los líderes maduros, aún aquellos que son relativamente autoritarios, no son sumisos.

No son individuos pasivos dependientes que se humillan ante el poder controlador de un superior. Más bien, se identifican con sus superiores y asumen una relación de trabajo cómoda.

PATERNALISMO

El paternalismo fue una de las equivocaciones más grandes de la administración.

De ahí la dirección, aprendió que los empleados no están dispuestos a tolerar una relación en la cual se les hace sentir dependientes y en la cual se espera que trabajen movidos por un sentimiento de gratitud.

De las muchas expresiones de liderazgo autoritario, el paternalismo ocupa uno de los sitios menos prósperos.

Aunque algunos presidentes de compañía aún tratan de mantener la ilusión de que sus empleados constituyen una familia, la tentativa de reconocer a la compañía, a su fundador, o a su presidente como a un padre que asume la responsabilidad del bienestar de sus niños, ha sido descontinuada en sus formas extremas.

Deben notarse, sin embargo, que en algunos países, en particular en el Japón, el paternalismo aún existe y funciona de forma adecuada.

Mas no se debe perder de vista que esta manifestación en los estilos de dirección japonesa van acompañados de otros elementos, tal como describe William Ouchi en su libro la Teoría "Z".

"...observamos cinco aspectos importantes en este enfoque gerencial: (1) énfasis en el flujo de información y la iniciativa desde los niveles bajos hacia los niveles altos de la organización; (2) el papel de la alta gerencia en la toma de decisiones es el de facilitador en lugar del de emisor de órdenes; (3) se utiliza a los administradores de nivel medio como los activadores y definidores en la solución de problemas; (4) énfasis en el consenso como la manera de tomar decisiones; y (5) se presta atención al bienestar personal de los empleados".

De ahí que se pueda decir que lo que hace efectiva a la administración japonesa sea su preocupación por la totalidad del individuo, y no su aspecto paternalista. Muchos de estos elementos están prescritos en teorías administrativas occidentales que se verán más adelante.

Desde su comienzo a fines del siglo diecinueve con programas de bienestar, el paternalismo alcanzó su máximo en los veinte, más que todo como un intento de la dirección de retardar el surgimiento de los sindicatos. Este enfoque paternalista del liderazgo se expresó de dos maneras principales. Primero, la dirección hizo un esfuerzo concertado de tratar bien a sus empleados.

En la práctica, esto significó el establecimiento de prestaciones o beneficios marginales, suplementarios, cafeterías, planes de opción de compra de acciones de la compañía, programas de recreación, y una cantidad de otros programas intentados para que los empleados estuvieran contentos y fueran, como resultado, más productivos.

Por cierto que esta relación entre satisfacción y productividad, llamada por algunos "la teoría de las vacas contentas", nunca ha podido ser sustanciada con resultados de investigaciones.

Si bien se ha encontrado evidencia de que los ambientes insatisfactorios tienden a ser lesivos a la productividad a largo plazo, la relación entre satisfacción y productividad aparenta ser una diferente, en donde la satisfacción estimula la mayor productividad sólo si resulta de ella y no viceversa, como se verá más adelante.

La segunda expresión de paternalismo fue ligeramente más nefasta. En muchas compañías, entre las cuales la más notable era la Ford Motor Company, la influencia de la organización no estaba limitada a la situación de trabajo.

Los trabajadores sociales de la compañía se enviaban a los hogares de los empleados para ayudarles a ser más efectivos en el manejo de sus asuntos personales.

Los empleados se alentaban a practicar una presupuestación financiera, higiene física y “una alta moralidad” (El divorcio y el beber bebidas alcohólicas encabezó frecuentemente la lista de comportamientos morales inaceptables). Algunas organizaciones ejercieron controles adicionales sobre sus empleados a través de ciudades pertenecientes a la compañía (tiendas de la compañía, alojamiento y facilidades de recreación).

A pesar de cualquier motivación honorable que pudo estar implicada en el paternalismo, el resultado final fue el de reducir a los empleados al papel de dependientes.

Puesto que las prestaciones suplementarias y los programas de bienestar se presentaban por la dirección como si fueran regalos, más que una compensación, llegó a ser obvio a los empleados que se les podía retirar en cualquier momento en que no estuvieran de acuerdo a las exigencias de la compañía.

Lo inaceptable de este tosco uso del poder fue aumentado por la tentativa de la dirección de presentarlo como bondad y preocupación por la gente, una táctica que inevitablemente provocó resentimiento y hostilidad.

El efecto a largo plazo del paternalismo fue aparentemente el de aumentar más que el de disminuir los sindicatos.

EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Cuando se compara con el liderazgo autoritario, el liderazgo participativo expresa una mayor confianza en las habilidades y deseos de los subordinados de asumir responsabilidades, incluye a los subordinados en el proceso de tomar decisiones y acepta la noción de que la dirección tiene tanta responsabilidad con los subordinados como con los superiores. Se sabe que ningún administrador puede desempeñarse con efectividad por mucho tiempo si no permite a los empleados algún grado de participación.

Los estilos de liderazgo participativo encuentran su base filosófica en la teoría y de McGregor. Aunque el uso de los términos participativo y democrático es intercambiable, se prefiere utilizar el primero, ya que democrático puede introducir la idea errónea de que el proceso decisonal se realiza mediante votación.

De esa forma, un proceso democrático haría que la responsabilidad fuera imposible de determinar. Independientemente del grado de participación de los empleados, el administrador de línea es el responsable de los resultados, un administrador no puede permitirse el lujo de evadir la responsabilidad derivada de la toma de decisiones.

Consideramos que éste es el momento de mencionar que los estilos de liderazgo se pueden describir dentro de un continuo en donde en un extremo se encontraría el estilo autoritario puro y en el otro el estilo participativo puro (no incluimos aquí el estilo *laissez-faire* por considerarlo una ausencia de liderazgo, en lugar de un estilo del mismo).

Si nos moviéramos dentro de este continuo desde el punto en donde se encuentra la autocracia, hacia donde está la democracia, deberíamos pasar por una serie de estilos intermedios que reúnen características de uno o de otro, de acuerdo a su cercanía al mismo.

Por ejemplo, en este movimiento nos encontraríamos, cerca del estilo autocrático, al llamado paternalismo-benevolente, mientras que encontraríamos cerca del estilo democrático, pero antes de llegar a él, al estilo consultivo.

Más adelante, cuando se estudien las teorías de liderazgo, se verán las ideas de algunos autores con respecto a gradaciones en los estilos de liderazgo, pero sería conveniente decir algo ahora respecto a la relación entre el estilo consultivo y el estilo puramente participativo. En cierta medida, ambos parten del concepto de que los empleados tienen capacidades que pueden contribuir a las actividades organizacionales que ocurren a su alrededor.

En el caso del estilo consultivo, se pide solo la opinión a los empleados, por regla general antes de que el supervisor tome una decisión, pero los empleados no participan del proceso final en la toma de la decisión.

En el caso del estilo participativo, los empleados se involucran, conjuntamente con el supervisor “tiene confianza”, no describiría el estilo de dirección de ese supervisor como participativo o consultivo necesariamente.

6.4 El cambio y la transformación organizacional.

Toda vez que las empresas han ido entrando cada vez más en una economía globalizada, han tenido que encarar un profundo proceso de “reinvención” de si mismas en aras de ser competitivas y como un instinto de permanencia.

6.4.1 Los factores significativos del cambio.

Unos de los factores que han contribuido significativamente en la transformación de la economía en la última década serían sin lugar a dudas el fenómeno de la globalización, el de la revolución tecnológica y el de la velocidad de cambio.

Los factores que intervienen de manera importante en la globalización son:

a) La eliminación progresiva de trabas al comercio y

b) La explosión de las comunicaciones.

En el primer factor se ha demostrado que existe cada vez más la tendencia a la liberación del comercio ya sea mediante la organización de los bloques regionales o la liberación de aranceles.

En cuanto a las comunicaciones, éstas han tenido un desarrollo explosivo en todas sus formas acompañado por una desaceleración progresiva del costo.

Estos factores determinan como consecuencia a una competencia abierta a nivel mundial. Algunas de las tendencias que los expertos vaticinan sobre el tema para el 2025 son las siguientes:

1.-Las fronteras irán perdiendo relevancia en un mundo globalizado y virtual.

2.-La competitividad será el factor determinante que las empresas deberán enfrentar en un mercado sin fronteras.

3.-Los gobiernos contribuirán de manera importante al implantar políticas que permitan aplicar una carga tributaria que promueva un estado austero y eficiente cuyo objetivo sea mejorar la competitividad.

4.-Las empresas asuman su responsabilidad social.

5.-En un escenario así, el capital intelectual será el recurso más importante, debido al hecho de que la diferencia competitiva se basará en el conocimiento y las marcas.

6.Las comunicaciones continuarán su paso ascendente integrando las industrias de la información, educación y la del entretenimiento.

Revolución tecnológica: mucho se ha comentado que el desarrollo tecnológico va acompañado de la reducción de las necesidades del trabajo humano, debido a que las máquinas en ese sentido resultan más económicas que el hombre.

Como consecuencia por un lado se está originando la producción de nuevos y mejores producto, por el otro se están desarrollando cambios significativos en el mercado laboral y de los servicios. Se esperan cambios por ello en el campo educativo, de salud, esparcimiento y en el de seguridad.

Un ejemplo claro de lo que se ha mencionado, lo constituye la producción computarizada a medida de las necesidades del usuario.

Este concepto supone un cambio en la relación del canal de distribución y en la llegada “virtual” a la fábrica por parte del cliente a fin de crear su propio producto.

Velocidad del cambio: La globalización y la revolución tecnológica están inmersas en el tercer factor que es la intensidad y velocidad de cambio.

El ritmo que marcan los nuevos descubrimientos tecnológicos y los avances en casi todos los campos de la investigación se han acelerado a tal grado que, se estima por los expertos que la educación universitaria que se enseña hoy, sólo tendrá una vigencia de 5 años.

Por otro lado los postgrados sufrirán grandes cambio a fin de poder mantener actualizados a los gerentes.

Una empresa que se precie de ser exitosa, si no anticipa su futuro tecnológico puede quedar fuera del mercado en el plazo de un año.

Estos cambios tan acelerados acarrearán consecuencias de tipo personal en el management, acrecentando la incertidumbre y la falta de seguridad personal. En síntesis, en un mundo global, tecnológico y cambiante, a la empresa no le queda otro camino que transformarse si quiere permanecer en su entorno.

6.4.2 Adaptación para transformación.

A fin de adaptarse a los cambios venideros, la empresa cuenta con cuatro perspectivas a fin de encarar sistémicamente el cambio y que coadyuven a su vez como detonadores del proceso de cambio:

1. La perspectiva estratégica, que ayuda a focalizar nuestro negocio en nuevas formas de abordar el mercado globalizado a fin de satisfacer las demandas cada vez más crecientes de los clientes.
2. La perspectiva estructural interna, que muestra como organizar los procesos y estructurar las tareas para lograr que las distintas áreas de la empresa agreguen valor al cliente.
- 3.- La perspectiva tecnológica, se dedica a estudiar la influencia de la tecnología informática y su uso eficiente, así como la administración de sus riesgos.
- 4.- La perspectiva humana, que está presente en todo cambio y sin cuya presencia no se podrían concretar los proyectos.

Asociada a la perspectiva estratégica, existe una creciente necesidad de experimentar nuevas formas de abordar el mercado para sostener e incrementar los ingresos, como por ejemplo, reducción de costos a través de reestructuraciones y reingeniería de procesos.

La facilitación de procesos de cambio

El presente tema tiene que ver con el cambio en el mundo de los negocios, de ahí que resulte interesante revisar cómo deben responder las empresas a dicho cambio y estudiar la manera en la que éste afecte en menor grado al personal.

A fin de manejar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos teóricos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resultaría muy difícil. Pero, ¿Realmente se le da la debida importancia a estos dos aspectos en las empresas? ¿Se atienden los aspectos humanos desde el inicio de cualquier proyecto? o ¿Sólo ante situaciones problemáticas?

Tenemos la idea de que deben incluirse en el proceso de cambio intervenciones sobre los procesos humanos en cualquier esfuerzo de cambio, pero por otro lado, se requiere de un diagnóstico preciso si no se corre el riesgo de que la tarea pueda resultar tremendamente improductiva, es necesario también tomar las cosas con gran criterio a fin de elegir las opciones adecuadas para cada situación y sobre todo, si no se considera su articulación en la materia y secuencia con los técnicos del cambio.

La singularidad de cada proceso de cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en las mismas condiciones.

Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso.

Todos estos condicionantes hacen que cada situación de cambio sea única.

Si se pretende lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuales son las características particulares del proceso de cambio a encarar.

De esta manera estaremos en posibilidad de determinar que procesos establecer y que herramientas utilizar.

Algunos factores que deben ser tomados en cuenta el momento de establecer los planes del soporte de cambio son los siguientes:

Es evidente que la complejidad del cambio aumenta cuanto, mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que genere el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

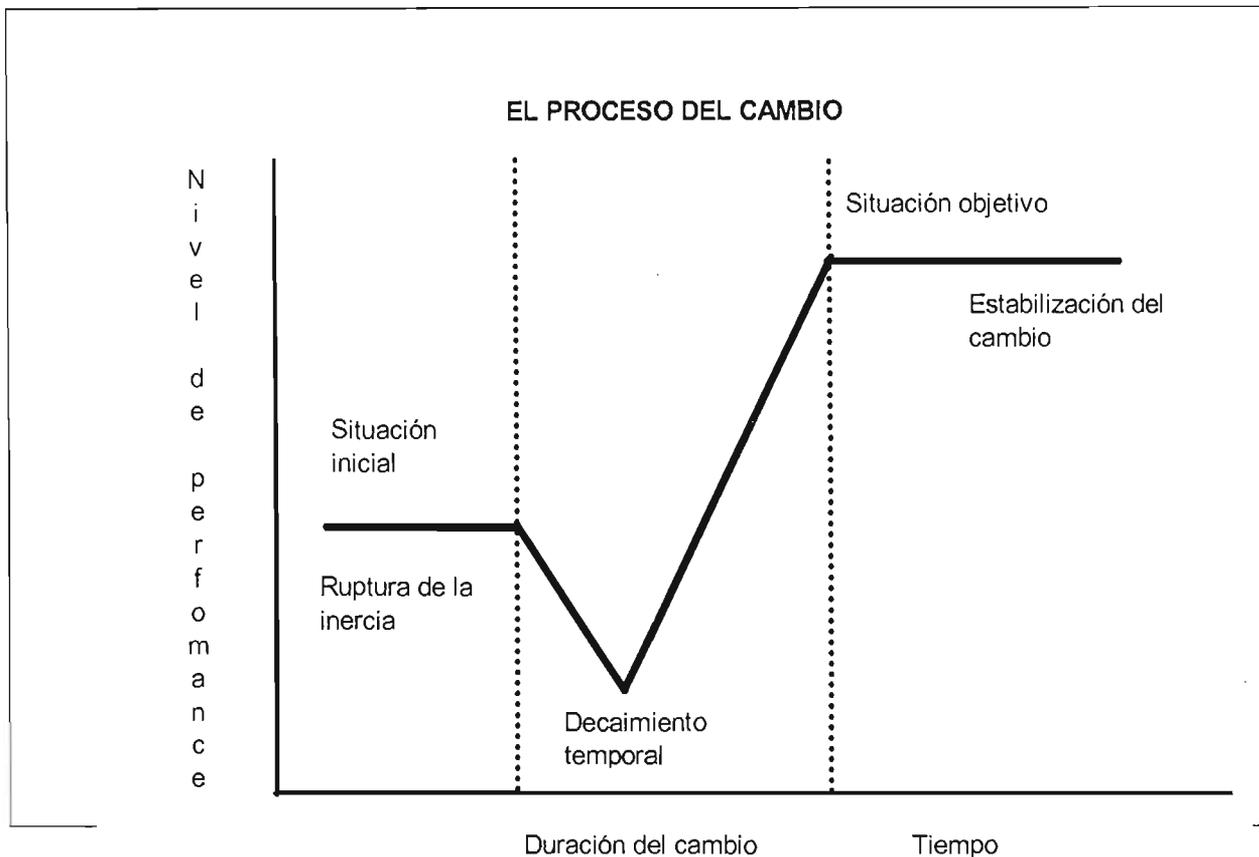
6.4.3 El proceso de cambio organizacional

En el cambio intervienen dos conceptos bien identificados: Una situación *inicial* de la que se quiere salir y una situación *objetivo* que juzgamos como relativamente ventajosa, el tercer concepto más difuso y mucho más difícil de calificar y de operar es el de la *transición*. La transición es una situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costos del cambio y es el momento en el que el cambio es más frágil, ya que no se han abandonado del todo las desventajas originales, ni se han obtenido los beneficios que se espera.

Una situación típica de cambio se determinó en el sentido de que en cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un periodo, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados.

En tanto, durante el periodo de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño como producto de la falta de condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos fuentes simultáneas (El viejo y el nuevo esquema de trabajo).

Por lo tanto, la clave está en minimizar el decaimiento temporal, pero sin demeritar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición. Ver esquema siguiente:

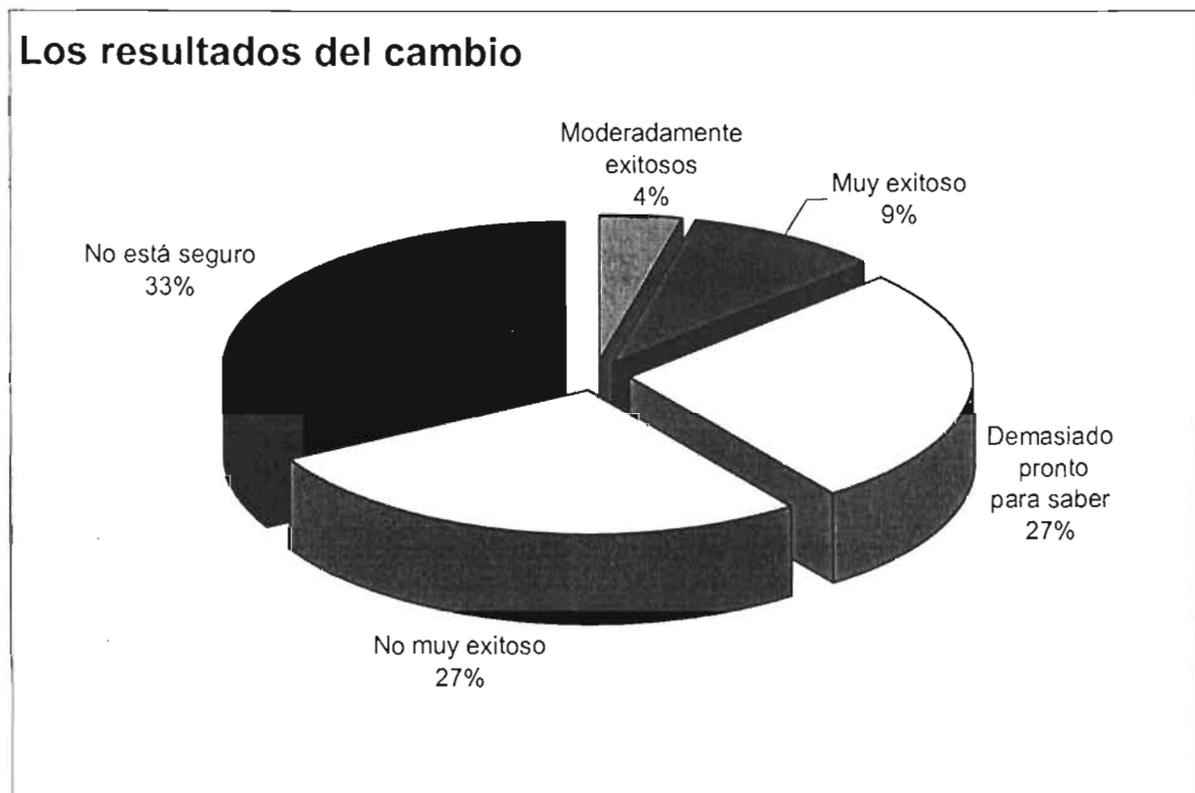


Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta muy difícil, sin embargo, los riesgos que se corren por llevar a cabo un mal manejo del proceso de cambio suelen ser costosos, estos son unos ejemplos:

- a) Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- b) Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso.
- c) Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo.
- d) Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación excesiva, rotación de personal.
- e) Desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos.

Existen formas de reducir estos riesgos, para ello hay que considerar un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que se da frecuentemente en el management de las empresas.

Arthur Andersen (Despacho de consultoría a nivel internacional ubicado en la cd. de New Cork) efectuó una encuesta -año 2001- en las empresas que atravesaron procesos de cambio de gran magnitud para revelar cual ha sido su propia percepción en cuanto a su niveles de éxito. Los resultados de dichos estudios fueron los siguientes:

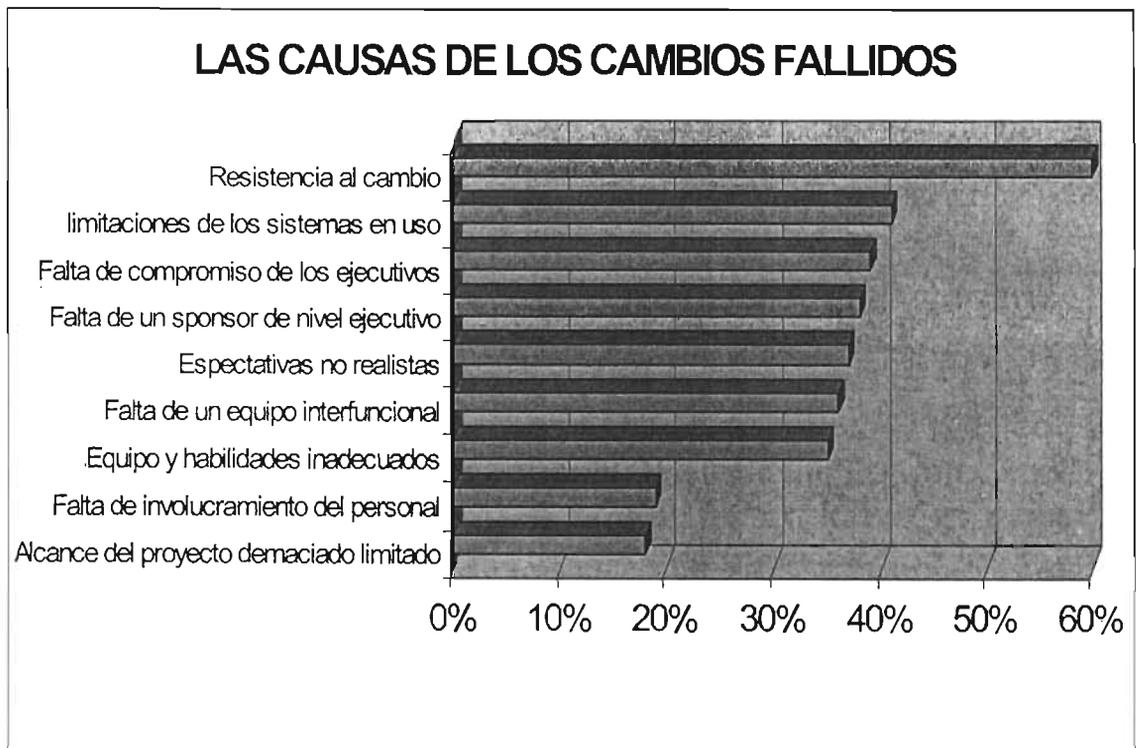


De los valores obtenidos, sólo un 13 % de los entrevistados mostraron niveles aceptables de conformidad (quienes evaluaron los resultados como muy exitosos o moderadamente exitosos) y un número importante manifestó algún tipo de dudas.

6.3.4 Causas de los fracasos en las iniciativas del cambio

Una encuesta realizada por la revista Business Week revela que los empresarios deben indicar las causas de sus fracasos en procesos de cambio, coinciden con frecuencia con ciertos patrones específicos. Lo interesante de esta investigación es que la mayoría de las causas expuestas tiene que ver con *aspectos humanos* del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionadas con aspectos técnicos. Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre esos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio.

En el gráfico siguiente se presentan los resultados del estudio realizado.



6.4.5 La resistencia al cambio

LA RESISTENCIA AL CAMBIO



Profesor Huse E. Cummings¹¹

No Conocer

En la base de la pirámide, las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es traducido como cierta forma de resistencia. Esta falta de conocimiento está generalmente asociada a:

- a) La falta de comunicación sobre el plan de cambio.- En general como ya se explicó anteriormente, existe una resistencia natural al cambio, esta se acentúa si no se conoce en que consiste, el porqué y cuales serán los beneficios.
- b) La visión demasiado parcializada del cambio.- En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente el cambio, exclusivamente por lo que sucede en su entorno (su grupo de trabajo, su departamento, su gerencia), sin vislumbrar los beneficios globales, que tiene la empresa en su conjunto.

¹¹ House E. Cummings, Organization, Development and Change, West Publishing Company

No Poder

Si las personas cuentan con suficiente información sobre el cambio, es probable que ofrezcan cierta resistencia simplemente porque perciben que *no pueden cambiar*, se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación.

Esta situación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- a) El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- b) La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- c) Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- d) La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- e) La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos, para encarar las iniciativas realmente necesarias.

No Querer

En algunas circunstancias, el cambio provoca sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar, ya que consideran que el cambio no les conviene o que los obliga a moverse fuera de su zona de comodidad.

Estas reacciones puede ser a sentimientos tales como:

- a) El desacuerdo.- Los individuos, pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio.
- b) La incertidumbre.- Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por la falta de confianza en sus resultados.
- c) La pérdida de identidad.- A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen.
- d) La necesidad de trabajar más.- Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de coordinación de las viejas tareas y el inicio de las nuevas rutinas.

Si bien es cierto que en casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y medida los sentimientos antes mencionados, puede aparecer algunos sentimientos positivos como: la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

6.4.6 Estructura para facilitar procesos de cambio.

- a) Comunicar la necesidad de cambio.
- b) Obtener una visión compartida.
- c) Generar el compromiso de los líderes.
- d) Facilitar la participación del personal.
- e) Pensar en la organización en forma integrada.
- f) Medir el desarrollo.

El cumplimiento integral de las seis fases nos dará el cambio duradero.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos.

Estos equipos deben ser los encargados de lograr un adecuado efecto “cascada” sobre el resto de la organización.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimientos de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio. En seguida presentamos una serie de ejemplos de empresarios que en algún momento dado soportaron altos niveles de cambio.

A continuación presentamos las 8 mejores prácticas seleccionadas y una descripción mínima del tipo de herramientas que frecuentemente se utilizan para llevarlas a cabo.

Practica No. 1. Evaluar la disposición al cambio de la organización.

En esta etapa se puede echar mano de *encuestas de diagnóstico* (en donde se valora combinación de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición a apoyar el cambio, clima organizacional, factores condicionantes y reforzadores, etc.).

Este proceso se completa con una serie de *talleres de trabajo* que profundizan los resultados obtenidos. Otra herramienta es el llamado *change board*, que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas clave en el proceso y en la organización. También suele utilizarse talleres de análisis del impacto del cambio, así como prácticas del armado de un plan de trabajo.

Practica No. 2. Articular una clara visión del cambio.

Se realiza en base a ejercicio de visualización, así como, talleres de trabajo con la alta gerencia, se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio.

Práctica No. 3. Construir una arquitectura de cambio apropiada.

En esta etapa debe tenerse en cuenta una estructura básica, estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos.

Practica No. 4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples.

En esta parte suelen utilizarse metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, etc. Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.

Practica No. 5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo.

En esta parte se aplican conceptos de liderazgo situacional.

Práctica No. 6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

En este punto se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

Práctica No. 7. Generar capacidades de cambio individual y por equipos de trabajo.

Se realizan actividades de formación de equipos.

Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizado usualmente a través de relevamientos y encuestas.

Práctica No. 8. Articular los sistemas de desarrollo gerencial.

En el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias.

La definición temprana de objetivos, también facilita el ajuste del proceso de cambio.

Recomendaciones para las personas que se encuentran en posición de encarar un fuerte proceso de cambio.

- a) La preparación de una estructura de apoyo y comunicación adecuada, que ayude a reconocerse, anticipar y resolver los problemas.
- b) Definición clara de los objetivos y de la forma de controlar su progreso.
- c) El enfoque del cambio como un atributo a mantener y ejercitar en forma continua.
- d) La formación de verdaderos equipos de trabajo por proceso y multifuncionales.
- e) Cuidadosa atención del factor humano.
- f) Preparación de un completo plan de comunicación.
- g) El análisis de actitudes de la gente.
- h) La aplicación de acuerdo con las circunstancias, de las mejores prácticas que resultaron de la observación del proceso de cambio.
- i) La utilización de todas las herramientas disponibles para el soporte del cambio que resulten aplicables para servir a propósitos específicos.

6.4.7 La función de recursos humanos al futuro.

Los desafíos del Siglo XXI en la función de los recursos humanos:

A.-Funciones de recursos humanos(RH) en la actualidad:

Sus bases de legitimación dentro de la empresa están cambiando. Es obvio que se requiere un cambio y desarrollar nuevas competencias, prácticas y políticas en una estrategia hasta hoy no transitada. Todo esto lleva a los profesionales de RH a la opción de transformarse o desaparecer.

B.- Algunos de los posibles cambios que afectan a la administración:

1.- Facilitar el más alto desempeño:

El capital humano puede hacer la diferencia entre ganar o perder.

2.- Desarrollo de personal:

En el futuro no parece que el crecimiento jerárquico esté necesariamente ligado al crecimiento ordenado y progresivo en la experiencia y el conocimiento. Muchas cuestiones se resolverán en equipos interdisciplinarios horizontales, autodirigidos y aún virtuales.

Esta idea de desarrollo no está tan ligada con la idea del escalafón como algo que se “tiene” extrínsecamente, sino con el bagaje de experiencia que más bien “constituye” al empleado. La movilidad horizontal adquiere un valor que antes no tenía, toda vez que permite al trabajador su empleabilidad. Ello impactará en la necesidad de contar con nuevos y sofisticados sistemas de información que permitan administrar este aparente caos de oportunidades y a su vez nuevas políticas de incentivos para conquistar, atraer y conservar a los empleados de la nueva generación.

3.- Facilitar el aprendizaje organizacional.

Aquí se vislumbra una necesidad de apertura de modelo mental, de distancia crítica respecto de la propia práctica, que permita aquilatar lo hecho y transferirlo en forma eficiente al futuro.

Hasta hoy las áreas de RH se les vincula con el papel de quien enseña conocimiento y habilidades en programas de entrenamiento.

El nuevo paradigma del aprendizaje organizacional pone ahora a la organización como sujeto que aprende un saber que no es preexistente y que se genera en el mismo acto de aprender, sin instructores.

4.- Administrar los RH en un contexto globalizado.

Los actuales sistemas de administración de RH están pensados con un enfoque de cierta homogeneidad en cuanto a valores, idiosincrasia, cultura y lugar físico de los empleados.

Para muchas compañías las $\frac{3}{4}$ partes de sus ganancias están generadas en el exterior, esto, con personal que hable otros idiomas, en otras culturas y que requiere crecientes niveles de interacción transcultural.

5.- Alcanzar un enfoque sistémico de la gestión de RH

Hasta hoy, el foco de las actividades de RH ha sido preponderantemente un conjunto de acciones dentro de las fronteras de la propia empresa, comenzando con la selección y siguiendo con el desarrollo, plan de carrera y recompensas del nuevo personal. Un alineamiento estratégico de los RH implica poner en el centro, ya no en el “adentro” de la organización, sino en la “cadena de valor” del negocio. Esta visión sistémica de la gestión de RH ayuda a que estos profesionales actúen en la facilitación de los procesos de los siguientes actores del sistema empresario:

-Los accionistas, delineando la estrategia de desarrollo de capital humano.

-Los distribuidores, optimizando sus prácticas como último eslabón del proceso y como superficie de contacto con el cliente.

-Los proveedores y contratistas, definiendo los estándares de calidad y condiciones de entrega.

-Los clientes, participando en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

-Las instituciones educativas, para entender mejor las necesidades del mundo del trabajo y así coordinar mejor su labor como proveedores de capital humano.

6.- Definir el nuevo contrato psicológico

Para Abraham Zaleznick¹² el mundo está cambiando, de aquél donde el problema fundamental de la gente es encontrar trabajo, éste, donde el desafío más difícil de la empresa es conquistar el talento necesario para desarrollar su estrategia.

La movilidad de los negocios ha roto ya el paradigma de la empresa como sistema protector de por vida de un empleado, la relación actual es más adulta – adulta con sistemas de lealtades más diferentes, más racionales y circunstanciales.

En un contexto con mucha mayor movilidad, con trabajadores *part-time*, con contratos de tiempo fijo, con *home works* en empresas virtuales.

El desafío clave ya no es mayor o menor esfuerzo y productividad, sino algo previo: participar o no, conquistar o no a los que más aporte potencial tienen.

¹² Abraham Zaleznick, *The Motivation Productivity, and Satisfaction of Workers*, Boston Harvard University, 1958.

Las expectativas de los empleados varían según nos movemos en un modelo consagrado de contrato de por vida, paternalista y proteccionista, o en el nuevo contrato provisional, lábil, basado en la conveniencia mutua y circunstancial.

La decisión de participar también parece estar vinculada con el nuevo concepto de organización sin fronteras, en donde el éxito parece estar más ligado a cuestiones como: flexibilidad, velocidad, integración e innovación. Por ello, los desafíos de las empresas para con sus RH en el nuevo modelo deberán favorecer en la gente:

-Habilidades *soft*, que faciliten múltiples vinculaciones y migraciones transculturales.

-Cohesión y lealtad, sobre todo con personal temporal, provisto por otros actores del sistema empresario global, tales como proveedores o distribuidores y *home workers*, así también accionistas y hasta clientes.

-Un nuevo contrato de valores que dé suficiente identidad a la organización para enfrentar el cambio y la innovación sin desdibujarse.

Ya no será suficiente contar con “reclutas voluntariosos”: se requerirán de adultos que tomen la decisión libre de participar en la organización, proceso decisorio siempre provisional, y fruto de una ecuación costo – beneficio en el que adquirirán mayor valor:

-Una misión clara y con sentido.- Un trabajo con asignaciones desafiantes que dejen como resultado un valor añadido de experiencia, sinónimo de empleabilidad.

-Crecientes cuotas de responsabilidad transferida (empowerment).

-Posibilidades amplias de participar en la toma de decisiones.

VII.- EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

7.1 El concepto básico.

La necesidad de tener un Modelo Situacional en el área del Liderazgo ha sido reconocida por la literatura sobre el tema desde hace ya varios años.

El Liderazgo Situacional fue elaborado a finales de los sesenta por Paul Hersey y Keneth Blanchard, desarrollando un modelo práctico para uso de gerentes, vendedores, maestros y padres de familia, de modo que puedan tomar sobre la marcha decisiones necesarias para influir en los demás con eficacia y se basa en una interrelación entre:

- 1) la medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder;**
- 2) el grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder y,**
- 3) el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específicos.**

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

De esta manera, aun cuando es indudable la importancia de todas las distintas situaciones que puedan surgir (entre los líderes, los seguidores, los superiores, colegas, la organización, los requisitos del trabajo y el tiempo) en el Liderazgo Situacional, el énfasis se pondrá en el comportamiento del líder en relación a su seguidor. Existe cierta justificación para considerar que los seguidores son el factor crucial en cualquier situación directiva.

Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino porque, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar. Cuando analizamos las relaciones líder/seguuidor, no por fuerza estamos hablando de relaciones de jerarquía; es decir, de gerente/subordinado.

Lo mismo corresponde a nuestro Modelo del Liderazgo Situacional: en esta teoría cualquier referencia a los líderes a los seguidores debe incluir al líder y al seguidor potenciales.

Madurez de los seguidores o del grupo

En el Liderazgo Situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total.

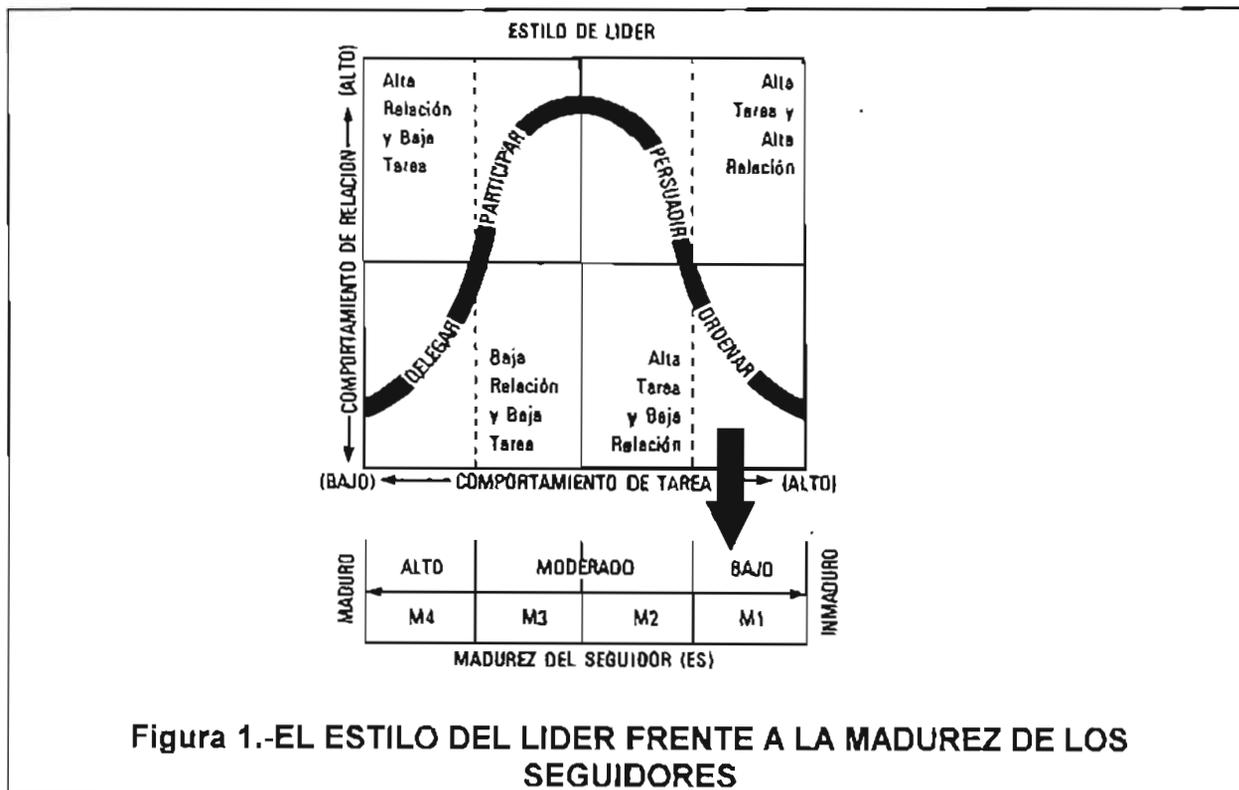
Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos. Así, una vendedora puede ser muy responsable cuando se trata de cerrar nuevas ventas, pero muy lenta para terminar el papeleo necesario.

Como resultado, su supervisor deberá dejarla sola cuando esté vendiendo, pero vigilarla de cerca cuando se trate de sus deberes administrativos y hasta que su trabajo en esta área mejore.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo como sucede con los alumnos de un salón de clases.

El concepto básico de liderazgo situacional

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe “La mejor manera” de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir, como se ilustra en la figura 1.



El modelo pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes: el estilo de liderazgo (*estilo del líder*) apropiado a niveles determinados de madurez (madurez de los seguidores) representados por la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina “curva prescriptiva” porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (“dirigir”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) identificados en el modelo es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación.

El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder a las personas: indicándoles lo que deben hacer, cuándo deben hacerlo y donde y cómo realizarlo.

Significa fijar sus metas y definir sus papeles. El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas proporcionando apoyo, estímulos, “apoyos psicológicos” y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el modelo, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4). El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

El dirigir corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas.

En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de “dirigir” (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina “dirigir” porque el líder define el papel y “ordena” lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuando y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podrá considerar permisivo, fácil y más importante aún, como un premio a la ineficiencia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo de “persuadir” corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo; que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o de los conocimientos necesarios.

Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidades, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama “persuadir” (E2), porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionado el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder les ofrece apoyo y dirección.

Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación alta. ***La “participación” corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces, pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos (M3). Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos.***

En cualquier caso el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor para poner en práctica la habilidad que ya posee. Así el estilo “participar” (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de “participar” porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Quando el estilo es el de “delegar” el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos (M4). Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de “delegar” (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos. Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez-baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4) corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4).

Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc.

Estas combinaciones se muestran en el cuadro madurez- estilo. Al utilizar las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones (“DIRIGIR”, “PERSUADIR”, “PARTICIPAR” Y “DELEGAR”) para los estilos de liderazgo identificados en el modelo y el cuadro madurez-estilo debemos recordar que sólo se deben utilizar cuando nos referimos a comportamientos representados por el lado efectivo del Modelo. Sin embargo, cuando analicemos estilos básicos o ineficientes, nos referiremos a ellos únicamente por el número de su cuadrante: Q1, Q2, Q3 o Q4. Por ejemplo, cuando un estilo de relación bajo/tarea baja se utiliza adecuadamente con el nivel de madurez correspondiente M4, le llamaremos E4 o “delegar”; pero cuando ese mismo estilo se usa inapropiadamente con cualquiera de los otros tres niveles de madurez, se le llamará sólo Q4 y podría mejor describirse como una abdicación o retirada en vez de “delegar”. Figura 2

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 Madurez Baja Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	E1 ORDENAR Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.
M2 Madurez entre Baja y Moderada Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.	E2 PERSUADIR Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.
M3 Madurez entre Moderada y Alta Capaces pero sin voluntad o inseguras.	E3 PARTICIPAR Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo.
M4 Madurez Alta Capaz/ competente y con confianza.	E4 DELEGAR Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos.

Figura 2.-Estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez.

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado.

La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la “curva prescriptiva” del modelo, es la siguiente:

M1 E1 alta, E2 2º., Q33o., Q4baja probabilidad

M2 E2 alta, E1 2º., E32o., Q4baja probabilidad

M3 E3 alta, E2 2º., E42o., Q1baja probabilidad

M4 E4 alta, E3 2º., Q23o., Q1baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación “E” y en otros la designación “Q”. Como se mencionó anteriormente, las designaciones abreviadas (E1, E2, E3 y E4) y las denominaciones (“dirigir”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del Modelo. De esta manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y el 2º. (secundario) se indicaron con la letra “E”, mientras que los estilos 3º. y de baja probabilidad se indicaron con la letra “Q”. En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces.

Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

7.1.1 Su aplicación y componentes del estilo

La clave para utilizar el Liderazgo Situacional es saber medir el nivel de madurez de los seguidores, y conducirse de la forma como lo indica el modelo. La idea implícita en el Liderazgo Situacional es que el líder deberá ayudar a que sus seguidores alcancen el nivel máximo de madurez que pueden y desean.

Conforme van madurando, el líder deberá adaptar su comportamiento de acuerdo con los cuatro estilos presentes en la “curva prescriptiva” del Modelo de Liderazgo Situacional.

El Liderazgo Situacional sostiene, que si se quiere que seguidores inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no solo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación.

Con personas muy maduras, la autonomía es más importante que el apoyo socio-emocional y una de las formas en que el líder puede demostrar su confianza con ellas es dejándolos que actúen por su cuenta. No es que exista menos confianza y amistad entre el líder y su seguidor; de hecho es mayor, pero el líder no tiene que apoyarlo tanto para demostrárselo.

Cualquiera que sea el nivel de madurez del individuo o del grupo, pueden ocurrir cambios. Cuando por cualquier razón baja la eficiencia de un seguidor y disminuye su habilidad y motivación, el líder deberá volver a evaluar su nivel de madurez y retroceder en la “curva prescriptiva”, para proporcionarle el apoyo socio-emocional y la dirección apropiados.

El Liderazgo Situacional está enfocado a la eficacia de los estilos de liderazgo, procesos de desarrollo regresivos de acuerdo con la madurez de los seguidores en el trabajo.

¿Como determinar el estilo apropiado?

Para determinar cual es el estilo de dirección o liderazgo que se deberá utilizar con una persona y en una situación dada, se deben hacer varias cosas: en *primer lugar*, se debe decidir cuales son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que se desea influir.

En el mundo del trabajo, esas áreas varían de acuerdo con las responsabilidades de la persona, por ejemplo, un comprador puede ser responsable de las compras, la administración (papeleo), el servicio y el desarrollo de un equipo.

Por lo tanto, antes de que el administrador pueda empezar a determinar cual es el estilo de liderazgo apropiado que debe usar con un individuo, debe decidir sobre cual de los aspectos de su trabajo desea influir. Una vez tomada esta decisión, el *segundo* paso es determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada una de las áreas elegidas.

El *tercero y último* paso a seguir es decir, cual de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este individuo (o individuos) en cada una de estas áreas. Veamos un ejemplo: supongamos que un administrador ha determinado que el nivel de madurez de un subordinado, en términos de su trabajo administrativo de papeleo, es bajo (M1), es decir que el individuo no puede y no quiere responsabilizarse de este trabajo.

Si utiliza el Cuadro madurez-estilo sabría que cuando trabaja con este subordinado, debe utilizar un estilo directivo de “dirigir” (E1), conducta de tarea alta/relación baja.

En este ejemplo, el hecho de que no se acerque a él o tenga un bajo comportamiento de relación no significa que esté actuando en forma poco amistosa con su subordinado.

Simplemente, sugerimos que cuando supervise su trabajo administrativo, debe pasarse más tiempo dirigiéndolo para decirle qué hacer y cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, que proporcionándole apoyo socio-emocional.

Sólo deberá ocurrir un aumento en el comportamiento de relación cuando el subordinado empiece a demostrar su habilidad para manejar el trabajo administrativo de papeleo necesario. Cuando llegue a este nivel, lo apropiado será cambiar del estilo de “dirigir” al de “persuadir”.

Componentes de la madurez

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el *nivel de madurez*, del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez? Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios. *Primero*, de acuerdo con la investigación de David C. Mc Clelland¹.

¹ David C. Mc Clelland. The Achievement Motive. Prentice Hall, Inc, 1961, p.33.

Las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables: mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo *¿qué tan bien le caigo al jefe?, (¿lo estoy haciendo bien?)*.

De éstas, la característica que más nos interesa es la referente al trabajo; la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables.

En *segundo lugar*, en términos de educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos. Se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas.

La única diferencia entre las dos, es que cuando hablamos de educación nos estamos refiriendo a experiencias normales en el aula y la experiencia entraña lo que el individuo aprende por sí mismo en el curso de su trabajo. En *tercer lugar*, en estudios recientes hemos argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad, mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influye sobre la voluntad de hacer algo.

Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: *madurez en el trabajo* (habilidad) y *madurez psicológica* (voluntad).

La madurez en el trabajo, se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Tiene que ver con conocimientos y habilidad. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros. Una persona muy madura en su trabajo, podría decir que su talento reside en ese aspecto de su trabajo y que puede trabajar por su cuenta en esa área sin la ayuda de su jefe.

***La madurez psicológica* se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso.**

Los individuos que son muy maduros psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen.

Por ejemplo, la persona psicológicamente madura podría comentar que disfruta mucho ese aspecto de su trabajo y que su jefe no necesita estar detrás de él o estimularlo para que lo realice.

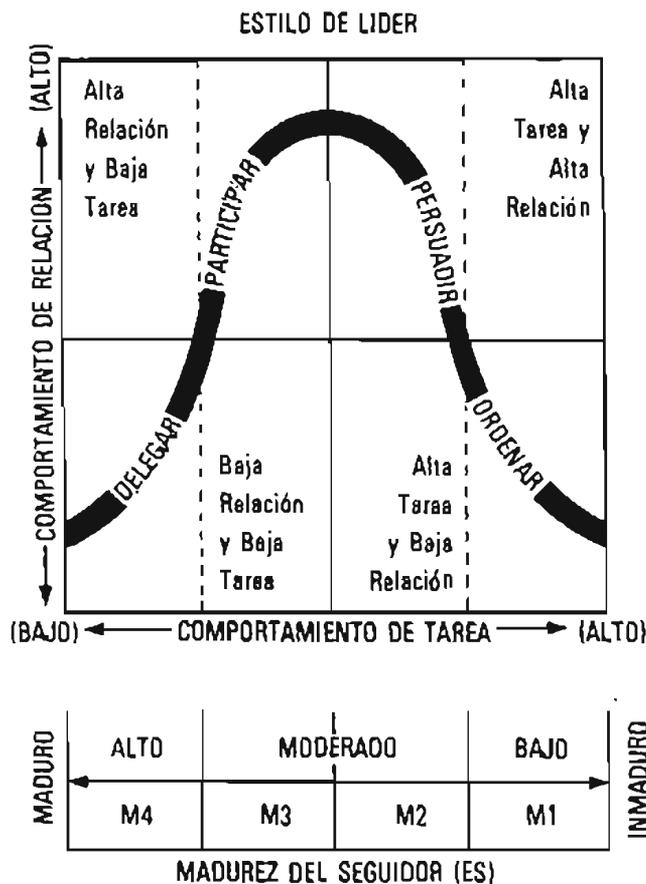
Otra manera de enfocar o ver la madurez es en términos del continuo de inmadurez-madurez de Chris Argyris², en donde se sostiene que cuando las personas van madurando pasan de un estado pasivo a uno de mayor actividad, de una dependencia en otros a una independencia relativa, etc.

La edad puede ser un factor importante, pero no está directamente relacionada a la madurez de que hablamos en el Liderazgo Situacional. Lo que a nosotros nos ocupa es más bien la edad psicológica que la cronológica.

Debemos recordar que aun cuando el concepto de madurez es útil para hacer diagnósticos, existen otras variables, como el estilo del jefe , una crisis o falta de tiempo o la naturaleza del trabajo, que pueden ser de igual o mayor importancia.

Sin embargo, el concepto de madurez es un importante punto de referencia para elegir el estilo adecuado que se va a utilizar con un individuo o grupo. Figura 3

² Chris Argyris, Management and Organizational Development. New York, MC Graw



HABILIDAD.- LA PERSONA ES CAPAZ Y TIENE EL CONOCIMIENTO NECESARIO. MADUREZ EN EL TRABAJO

DISPOSICIÓN.- ESTA PERSONA ESTA DISPUESTA TIENE LA CONFIANZA NECESARIA Y SE HA COMPROMETIDO. MADUREZ PSICOLÓGICA

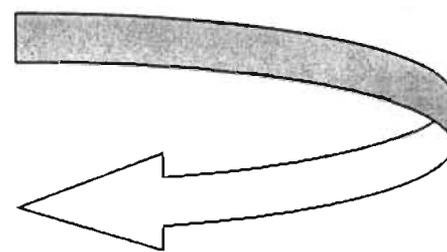


Figura 3.- CONCEPTO DE MADUREZ-DISPOSICIÓN

Componentes del estilo de liderazgo

Una vez que los administradores han identificado el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que desean influir, la clave del éxito es aplicar el estilo de liderazgo apropiado.

Si esto es cierto, ¿cómo se pueden manejar los comportamientos involucrados en cada uno de los cuatro estilos de liderazgo?

El concepto de capacidad de adaptación implica que el líder eficaz sabe usar el estilo correcto en el momento preciso. De este modo, encontramos que la voluntad y no la habilidad es el medio del asunto en términos de la flexibilidad de estilo. **Figura 4**

Figura 4.- DIMENSIONES DE LOS COMPORTAMIENTOS HACIA LA TAREA Y DE RELACIÓN Y SUS INDICADORES.

<p>DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA</p>	<p>INDICADOR DE COMPORTAMIENTO</p>
<p>Fijar metas</p>	<p>Grado en que el líder especifica las metas que la gente debe alcanzar</p>
<p>Organizar</p>	<p>Organiza el trabajo de los subordinados</p>
<p>Establecer límites de tiempo</p>	<p>Establece límites de tiempo a las personas</p>
<p>Dirigir</p>	<p>Da instrucciones específicas</p>
<p>Controlar</p>	<p>Especifica y exige informes periódicos sobre avances</p>

DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
Dar apoyo	Grado en que el Líder proporciona apoyo e incentivo
Comunicar	Proporciona apoyo e incentivo
Facilitar interacciones	Involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades laborales
Escuchar con Atención	Facilita la convivencia entre las personas
Retroalimentar	Buscar y escuchar las opiniones y preocupaciones de las personas Proporcionar información sobre el desempeño de las personas.

La ventaja que existe al utilizar la equiparación del *Estilo y la Madurez* es que permite que los administradores y sus subordinados midan el estilo de liderazgo y la madurez por medio del mismo instrumento.

7.1.2 Ciclo de desarrollo

El papel que desempeñan los administradores en el desarrollo del nivel de madurez de su gente es extremadamente importante. A menudo se responsabilizan de lo que hacen sus empleados, particularmente si no lo están haciendo bien.

Nuestra experiencia es que cuando tienen que despedir a alguien o encontrar un lugar donde esconderlo o cuando están sumamente preocupados por el desempeño de alguien, deben mirarse al espejo y tomar conciencia, porque en la mayoría de los casos, la causa principal del problema los está mirando a la cara: los propios administradores son los responsables de convertir a su gente en “triunfadores” y esto es de lo que se trata el ciclo de desarrollo.

Los administradores están involucrados en el ciclo de desarrollo, siempre que traten de incrementar el actual nivel de madurez de un individuo o grupo de individuos en algún aspecto de su trabajo. En otras palabras, el ciclo de desarrollo es el ciclo de crecimiento.

¿En que queremos influir?

La primera pregunta que se deben hacer los administradores cuando están pensando sobre el desarrollo de sus empleados es, ¿cuál es el área de trabajo en que quieren influir? En otras palabras, ¿cuáles son sus responsabilidades o metas y objetivos?. Por ejemplo, es posible que un capataz desee influir sobre la productividad, su calidad, el desperdicio, el ausentismo, el porcentaje de accidentes, etc., de sus subordinados.

Es posible que el jefe de un departamento de una universidad desee tener un impacto sobre los escritos e investigaciones de su profesorado o de sus enseñanzas y servicios.

Una vez identificados y entendidos los objetivos o responsabilidades, los administradores deben especificar claramente lo que constituye un buen desempeño en cada área, de manera que tanto ellos como sus empleados sepan cuándo están aproximándose al nivel deseado.

¿Qué significa un buen nivel de ventas, su número o su volumen?, ¿Qué significa el desarrollo del personal o ser un buen administrador?. Los administradores deben especificar lo que significa un buen desempeño. Si sólo se le dice a una persona “Quiero que fabriques herramientas”, no le resultará tan útil como decirle “Quiero que fabriques un promedio de 200 herramientas diarias”.

Para que los administradores y los miembros del personal sepan si alguien lo está haciendo bien, debe claramente especificarse lo que significa el buen desempeño. Los administradores no pueden cambiar y desarrollar el comportamiento de sus empleados en algo que no está claro.

¿Cómo se está desarrollando la persona ahora?

Antes de empezar el ciclo de desarrollo con una persona en una situación de trabajo, el administrador debe determinar como se está comportando en ese momento. En otras palabras, cuál es el nivel de madurez de la persona en este momento y en ese aspecto particular de su trabajo.

¿Cuál es su disposición o motivación? Como se dijo antes, la madurez no es un concepto global. Es decir la gente no es totalmente madura o inmadura. ¿Cómo podemos saber cuál es el nivel de madurez de una persona en una situación particular?

Como incrementar la madurez

Los administradores, están involucrados en el ciclo de desarrollo, siempre que pretendan aumentar la madurez referente al trabajo de un individuo o grupo por encima del nivel que ese individuo o grupo haya alcanzado alguna vez. En otras palabras, el ciclo de desarrollo es un ciclo de crecimiento. Para explicar en su totalidad el funcionamiento del ciclo de desarrollo, vemos un ejemplo: supongamos que un administrador ha logrado diagnosticar el ambiente y encuentra que la madurez en el trabajo de uno de sus empleados es baja (M1), en lo referente a determinar el presupuesto de su departamento.

Si el administrador quiere que este empleado se desenvuelva bien en esta área sin su supervisión, debe determinar el estilo de liderazgo apropiado que debe usar para empezar el ciclo de desarrollo. Como puede verse en el modelo, una vez que haya diagnosticado como baja la madurez (M1) de su subalterno, puede determinar el estilo apropiado que va a usar, construyendo un ángulo recto desde el punto en que el continuo de la madurez se cruza con la curva de la parte del modelo relativo al estilo del líder.

En este caso, lo apropiado sería empezar el ciclo de desarrollo usando un estilo directivo de “dirigir” (E1. ¿Cuál será el estilo de “dirigir” en esa situación? Figura 5.

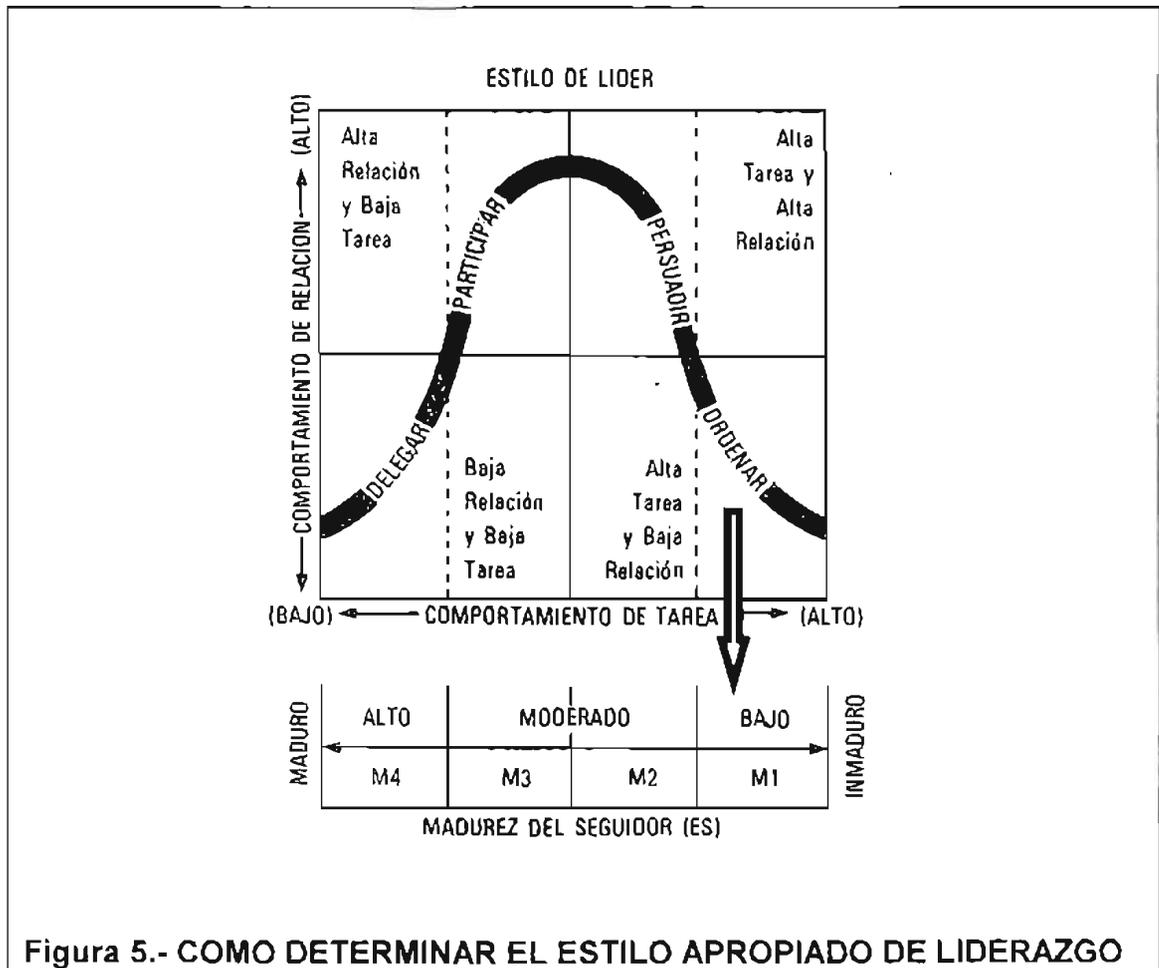


Figura 5.- COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO DE LIDERAZGO

Para el administrador implicaría varias cosas. *Primero* le tendría que decir al empleado exactamente lo que se tiene que hacer, para determinar el presupuesto del departamento: levantar el inventario, procesar las solicitudes de mano de obra y de material, comparar costos de la matriz con el presupuesto del año pasado y así sucesivamente.

Segundo, empezaría a enseñarle como hacer cada uno de los trabajos involucrados. De esta manera, en una situación de enseñanza, “dirigir” implica “mostrar y decir”; se le debe decir al empleado lo que debe hacer y enseñarle como hacerlo.

Si bien este estilo de “dirigir” implica mucha dirección y poco apoyo, esto no significa, que el administrador no pueda ser agradable con su empleado.

En esta situación la falta de apoyo simplemente significa que el administrador no le da “palmaditas en la espalda” al empleado, antes de que las merezca. Hasta entonces, hará hincapié en explicar el qué, cuándo, dónde y cómo trabajó.

Si en esta situación utiliza un estilo de “dirigir” (E1), es probable que el presupuesto del departamento se haga bastante bien ya que está trabajando estrechamente con el empleado. Pero si este mismo administrador o líder supone que una de sus responsabilidades es incrementar la madurez de trabajo de su (s) subordinado (s), tiene que estar dispuesto a *arriesgarse* y empezar a *delegar cierta responsabilidad* a la gente que trabaja para él.

Esto es particularmente cierto cuando se está supervisando a un individuo o grupo que no ha asumido mucha responsabilidad en el pasado; y, sin embargo, cuando se va a propiciar el desarrollo de gente—niños en la casa o empleados en el trabajo— se tiene que correr ese riesgo. Aun cuando el riesgo es una realidad en el ciclo de desarrollo, los administradores deben mantener un grado de riesgo razonable que no debe ser alto. Por ejemplo, supongamos que una madre quiere enseñar a su hija de ocho años de edad, a lavar los platos. El riesgo que se corre son unos cuantos platos rotos. Entonces lo prudente sería que para empezar se le dieran a la niña platos viejos o de plástico, en lugar de los platos de porcelana china de la abuela.

De manera que esto no es una cuestión de arriesgarse o no, sino de tomar un riesgo calculado.

APROXIMACIONES SUCESIVAS

Si un administrador le pide a un miembro del personal que haga algo que nunca se le ha enseñado y desde el primer momento espera que lo haga bien, lo está llevando al fracaso y al castigo.

De esta manera, empieza el enfoque tan usado en el manejo de la gente que sigue la secuencia de “ordenar, dejar solo y después castigarlo”. El administrador le dice al empleado lo que debe hacer (sin molestarse en averiguar si la persona sabe cómo hacerlo), lo deja solo (esperando resultados inmediatos) y después le grita y lo castiga por no lograr los resultados deseados. Con nuestro ejemplo, del presupuesto si el administrador usa este método con su subalterno, podría suceder lo siguiente: es posible que el administrador piense que cualquier persona puede hacer el presupuesto del departamento, de manera que lo único que le dice a su empleado es que lo haga y lo lleve a su oficina a más tardar en 10 días.

Así, sin molestarse en analizar si el empleado es capaz o está dispuesto a trabajar en el presupuesto sin la ayuda de nadie, el administrador da la orden y se dedica a sus propias responsabilidades. Cuando a los 10 días, el empleado entrega el presupuesto y encuentra todo tipo de errores y problemas se “sale de sus casillas”, le grita y le da de alaridos por la mala calidad del trabajo.

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

Muchos padres ya usan este procedimiento sin estar realmente conscientes de ello. Por ejemplo. ¿Cómo piensa que enseñamos a un niño a caminar? Imagínese que lo pusiéramos de pie, le dijéramos “camina y que cuando se cayera le diéramos una tunda por no hacerlo. ¿Suena ridículo? ¡Claro que sí! Pero realmente no hay diferencia alguna entre esto y la ira del administrador con su empleado por la mala preparación del presupuesto.

Un niño al que se le pega por caerse, preferiría no tratar de caminar porque sabe que esto hará que lo castiguen. En este momento, ni siquiera sabe para qué le sirven sus piernas.

Por lo tanto, generalmente los padres le enseñan primero cómo pararse y si el niño permanece de pie aunque sea uno o dos segundos, sus padres se alegran, lo abrazan y lo besan, llaman a su abuelita y todo tipo de cosas parecidas.

Después, cuando el niño puede pararse y sostenerse de una mesa, sus padres vuelven a abrazarlo y besarlo y lo mismo sucede cuando da sus primeros pasos, aunque se caiga.

Lo sepan o no sus padres lo están premiando por pequeños logros a medida que se va acercando al comportamiento deseado, caminar.

De manera que al tratar de ayudar a que un individuo o grupo madure y a conseguir que acepten mayores responsabilidades para realizar una tarea específica, en primer lugar, el líder debe decirle y enseñarle a su (s) empleados (s) lo que deben hacer, y, después en segundo lugar delegar alguna responsabilidad no demasiada o podría resultar un fracaso; y tercero, recompensar tan pronto como sea posible cualquier comportamiento en la dirección deseada.

Este procedimiento deberá continuar a medida que el comportamiento del individuo se vaya acercando más a la expectativa de buen desempeño de líder. ¿Cómo sería el comportamiento de relación en esta situación?

El comportamiento de relación implicaría proporcionar estímulos positivos o refuerzos. Los refuerzos o estímulos positivos son cualquier cosa que el individuo cuyo comportamiento está siendo reforzado desea y necesita. Mientras el comportamiento del trabajo preceda al comportamiento deseado aumenta la probabilidad de que vuelva a ocurrir.

Es importante recordar que el refuerzo debe seguir inmediatamente de cualquier conducta en la dirección deseada. Un esfuerzo tardío será menos útil para lograr que un individuo o grupo haga algo que nunca ha hecho por sí solo.

Este procedimiento en tres etapas en que, *primero*, se inicia la estructura proporciona la dirección (comportamiento); *segundo*, se reduce la dirección y la supervisión, y *tercero*, si se obtiene un rendimiento adecuado, se aumenta el apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) se conoce como *aproximaciones sucesivas con refuerzo positivo*.

Este es un concepto asociado con la modificación del comportamiento, la teoría del refuerzo y que más recientemente, en los círculos industriales se ha llamado administración del desempeño. Es importante recordar que un líder debe cuidarse de no delegar demasiada responsabilidad con demasiada rapidez.

Este es uno de los errores comunes de muchos administradores. Si esto se hace antes de que el subordinado pueda mejorarlo, el líder puede estar llevando al subalterno al fracaso y a la frustración y podría evitar su deseo de aceptar cualquier responsabilidad adicional en el futuro.

A menudo, este proceso se pone en marcha con buena intención. El administrador proporciona la dirección y la estructura pero se mueve demasiado rápido hacia el estilo de liderazgo de “dejarlo solo”. Este movimiento repentino de “ordenar” a “delegar”, frecuentemente expone a la persona al fracaso y al castigo porque supone que ordenar es aprender.

7.1.3 El ciclo regresivo

Es posible que los administradores tengan que echar marcha atrás cuando la madurez de sus subalternos disminuye en relación a la que tenían en el pasado. En el ciclo de desarrollo, los administradores tratan de incrementar la madurez de un individuo o grupo frente a la realización de su tarea y en el ciclo regresivo deben intervenir cuando un individuo o grupo pierden eficiencia, utilizando un estilo de liderazgo apropiado al nivel actual de madurez en lugar de usar el que era adecuado cuando el nivel era más alto.

Por lo regular, la dimensión de la madurez es el resultado de lo que podría llamarse “reacciones competitivas poderosas en el medio ambiente”. Es decir, que existen otras variables que están compitiendo con las metas del líder o de la organización y que se han convertido en necesidades poderosas de los subalternos en términos de su comportamiento. Veamos unos ejemplos para darnos una idea mejor del funcionamiento de este ciclo.

En consulta con un importante laboratorio de investigación y desarrollo, uno de los autores trabajó con un administrador que era el responsable de supervisar a uno de los científicos más entusiastas de la institución.

Este científico estaba tan motivado por su trabajo que aun cuando el administrador entrara al laboratorio a las ocho de la noche no era raro ver la luz debajo de su puerta. Este investigador había aportado más patentes y hecho más contribuciones al programa en su conjunto que cualquiera de los otros del equipo.

Según lo observado por el autor, este administrador estaba utilizando un estilo apropiado de baja relación/baja orientación a la tarea (E4) debido al alto nivel de madurez (M4) del científico. De esta manera, en lugar de funcionar como supervisor se estaba conduciendo como representante del científico ante los niveles más altos de la organización, con objeto de elevar al máximo su potencial. Así, servía de “enlace” proporcionándole los recursos necesarios y coordinando sus actividades con las de los demás miembros de la institución.

A pesar de que esta persona era extremadamente madura en el entorno de esta organización, nos dimos cuenta de que su comportamiento no era igual en sus interacciones con otra organización, su familia. En ese entorno, su esposa consideraba sus largas horas y fines de semana en el laboratorio como un indicio de que ya no se ocupaba de ella ni de su pequeña hija. De manera que, a los ojos de su esposa, su comportamiento era totalmente inmaduro.

Como resultado, una noche el científico llegó a su casa y se encontró con una nota de su esposa en la que le decía que había empacado sus cosas y se llevaba a su hija para comenzar una nueva vida. El impacto que recibió el científico por la acción de su esposa fue enorme debido a que él no veía su propio comportamiento como lo percibía ella, sino que sentía que al trabajar con ahinco estaba tratando de proporcionarles a su mujer y a su hija todas las cosas que él no pudo tener en su juventud.

Con estos problemas familiares en la cabeza, la eficacia del científico comenzó a disminuir. Se ha dicho muchas veces que debemos dejar los problemas familiares en casa y los problemas del trabajo en la oficina, pero la realidad de las cosas es que llevamos los problemas a ambos lados.

Nuestros problemas en el hogar afectan nuestro comportamiento en el trabajo y viceversa. Esto fue sin duda lo que sucedió en el caso del científico. A medida que él empezó a preocuparse por su situación familiar, su rendimiento y su nivel de madurez empezaron a cambiar del nivel (M4) al nivel (M3) (Figura 6). A pesar de que su trabajo debía basarse en la competencia técnica, su madurez psicológica en declive estaba afectando su rendimiento porque no parecía capaz de manejar los problemas de su hogar.

Esto significaba que para optimizar su desempeño, el administrador debía variar su comportamiento con el del estilo (E4) al estilo (E3), si es que quería manejar esta regresión en el nivel de madurez del subalterno.

Como resultado, tuvo que aumentar moderadamente su dirección y estructura, incrementar en buena medida su apoyo socio-emocional por medio de comunicación bilateral y una buena disposición para escucharlo con atención y brindarle su apoyo (comportamiento de relación). En este momento la situación del científico fue aún más problemática que la del líder. Sin embargo, la relación establecida por el último parece haber sido de gran ayuda.

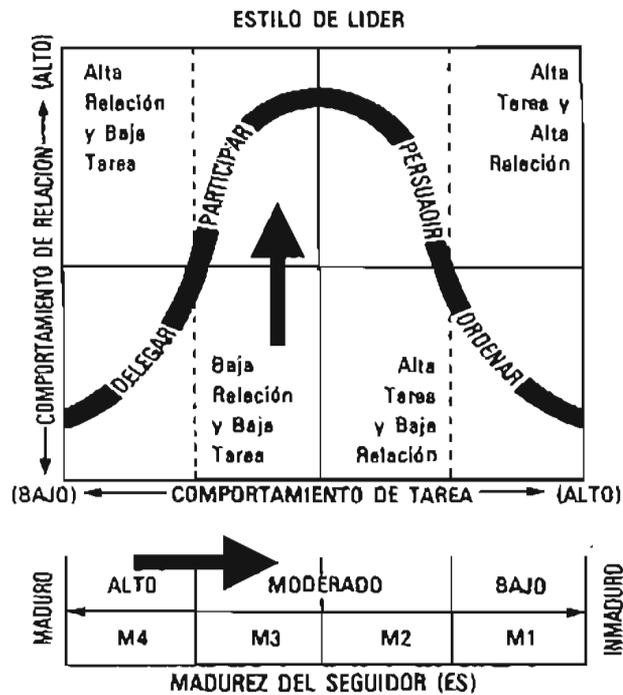


Figura 6.-MODELO EJEMPLO DE UNA INTERVENCIÓN EN UN CICLO REGRESIVO

En cuanto el científico logró salir adelante con su problema y ponerlo en perspectiva, su superior pudo volver a emplear el estilo (E4). Esto muestra una de las diferencias básicas entre el ciclo de desarrollo y el ciclo regresivo.

Por lo regular, en cuanto se ha hecho la inversión apropiada en un ciclo regresivo, el líder puede regresar a su estilo de liderazgo anterior, sin pasar por el proceso de aproximaciones sucesivas de refuerzos positivos. Esto se debe a que antes el subalterno ha demostrado habilidades para funcionar en ese nivel.

Sin embargo, debe apuntarse que evidentemente en este ejemplo si el rendimiento del científico hubiera seguido bajando la situación se habría convertido en un problema tanto para el líder como para el seguidor y eventualmente, el primero habría tenido que hacer por fuerza un cambio en el estilo de alta orientación a la tarea/alta relación.

La importancia de una intervención oportuna

La clave para evitar ese estilo de orientación destructiva de (“dejarlo solo y luego castigarlo”) es que la intervención sea oportuna. La experiencia nos ha mostrado que mientras más se tarde en intervenir para corregir un comportamiento inapropiado, mas tendrán que retroceder en el ciclo del estilo de liderazgo. De esta manera, aumentará la probabilidad de que tenga que aplicarse una intervención del tipo (E1). Tomemos nuestro ejemplo del ingeniero de la construcción que trabaja como consultor de proyectos. Si su superior hubiera descubierto a tiempo su afición por el golf, es posible que hubiera podido intervenir con el estilo de liderazgo (E3) o (E2); pero el simple hecho de que tardó meses en descubrir su nuevo comportamiento lo forzó a usar una intervención del tipo (E1) (altamente estructurado), cuando finalmente se dio cuenta.

7.1.4 Controversia “situacionalismo vs. un mejor Estilo”.

La amplia aceptación del Liderazgo Situacional como concepto con validez aparente está bien documentada. Los administradores en funciones en todo el mundo dicen que les permite determinar lo que deben hacer en distintas situaciones. Un reciente estudio llevado a cabo entre gerentes de IBM en la que se había puesto en práctica el Liderazgo Situacional durante cinco años demostró que: como promedio, los gerentes que lo aplicaron correctamente obtuvieron una calificación mayor en el desempeño y en el trabajo de sus subalternos, que la de los gerentes que no lo aplicaron así.

En los últimos 25 años, los investigadores del liderazgo se han enfrascado en una controversia comúnmente conocida como “El mejor estilo contra el Situacional”. Los situacionalistas, o los que se apegan a las contingencias, interpretan la teoría e investigación, diciendo: “No existe un mejor estilo. El tipo de liderazgo depende de cada situación” En contradicción directa, los teóricos de un mejor estilo afirman: “Sí existe un mejor estilo: consiste en aplicar los principios de liderazgo, que emergen de las ciencias del comportamiento”.

VIII.- DESARROLLO DE UN MODELO PERSONAL

8.2 El modelo de liderazgo integral hacia el cambio.

8.2.1 Descripción del modelo y su proceso.

En este capítulo se presenta el planteamiento del modelo “LICH”, desarrollado por el maestro Fernando Cabrera Mir, doctorando, siendo esto producto de su investigación.

El modelo de “liderazgo integral hacia el cambio”, ha sido desarrollado pensando en las diferentes necesidades de las organizaciones. Las características de este modelo son básicamente tres: integral, complementario al modelo de Liderazgo Situacional y complejo al intentar implantarlo.

ORIGEN

El LICH se originó como parte de un plan de alianza estratégica entre una empresa Norteamericana y una Mexicana que desarrollé e implanté en el verano de 1999 para potenciales gerentes de Hules Mexicanos S.A. de C. V., empresa fabricante de negro de humo que sirve de materia prima para la fabricación de toda clase de llantas; éste modelo fue adoptado como parte complementaria y de seguimiento a un programa de Liderazgo Situacional trabajado en un proceso que duró dos años.

Este método de entrenamiento para líderes es el resultado teórico práctico de mi experiencia profesional en asesoría a empresas mexicanas y labor académica por más de veinte años.

1.- De la investigación realizada y de reuniones de trabajo con directivos y gerentes se tomó la decisión de elaborar un diagnóstico y una comparación lo mas detallada posible sobre los rasgos culturales tanto del gerente mexicano como del gerente extranjero, la mayoría de los Estados Unidos de Norteamérica.(ver cuadro)

VALORES	MÉXICO	USA
NACIONALISMO	<p>Muy patriota. Orgullosos de sus historia. Solo unos cuantos aceptan establecerse fuera del país.</p>	<p>Superpatriota. Soberbios al pensar que todos comparten sus ideas acerca de lo material.</p>
RELIGIÓN	<p>Casi 100% católicos-Guadalupeños. Símbolos religiosos en el lugar de trabajo. Sufrimiento y ofrecimiento diario. Bastantes organizaciones lo consideran agresivo.</p>	<p>Diversidad de religiones. No es factor determinante para hacer contratos empresariales. La persona dirige su vida.</p>
FAMILIA	<p>En su jerarquía de valores tiene la máxima prioridad. Padre y Madre autoritarios cabezas indiscutibles en la toma de decisiones. Respeto por la autoridad. Los niños son la razón de ser, muy apoyados y protegidos. Crecimiento muy dependiente. Familias muy atadas.</p>	<p>La familia en segundo término en comparación con el trabajo. Niños con poca atención que crecen muy independientes. Se da importancia al individualismo. Escaso respeto para la personas mayores de edad o figuras de autoridad. Débil vínculo familiar. Competitivo.</p>
ÉTICA Y MODALES	<p>Corrupción abierta. De gran importancia los modales. Cualquier jactancia se considera de mal gusto. No confrontación</p>	<p>No tiene mucha importancia la cortesía. Tratos y negocios de manera directa y sin rodeos y con soberbia en la opinión. Enorme énfasis en la honradez y veracidad. Severamente sancionados.</p>

VALORES	MÉXICO	USA
ÉTICA Y MODALES	<p>Hedonismo considerado importante.</p> <p>Trabajo como necesidad para sobrevivir.</p> <p>Tiempo para familiares y amigos, los incluyen necesariamente en el trabajo.</p> <p>Ambiente familiar.</p>	<p>El trabajo valioso en si mismo.</p> <p>Hedonismo se acepta después de haber cumplido la labor diaria. No acepta a la familia en el trabajo, prefiere no mezclar trabajo y placer. Dinero percibido como fin.</p>
MANEJO DEL TIEMPO	<p>El tiempo es relativo, es una guía para las actividades diarias.</p> <p>No existe compromiso de urgencia ni plazos considerados.</p>	<p>Tiempo es dinero.</p> <p>Los compromisos con plazos exigen cumplimiento absoluto.</p> <p>Controla aspectos importantes de la vida.</p>
LEALTAD	<p>Siempre es al superior inmediato y a las instituciones.</p>	<p>La lealtad es hacia la propia persona ya que hacia la empresa ó al superior no tiene sentido. Movilidad gerencial suficiente entre empresas.</p>
DESARROLLO GERENCIAL	<p>Los ascensos normalmente van ligados al buen servicio al superior.</p> <p>En organizaciones grandes, principios de programas de desarrollo directivo para ligarlos a los resultados.</p>	<p>El egresado joven se integra al programa rotativo de capacitación directiva y gerencial, que incluyen evaluación del desempeño. Programas estructurados de desarrollo directivo como parte de la estrategia.</p>
PLANEACIÓN Y COMPETITIVIDAD	<p>Se prefiere el ambiente amistoso, no competencia personal.</p> <p>Más relajado y sin conflicto, lo anterior incluso por encima del dinero.</p> <p>Planeación a corto plazo.</p>	<p>Planeación a largo plazo.</p> <p>Los directivos enviados al extranjero planean a corto para demostrar éxito.</p>

VALORES	MÉXICO	USA
<p align="center">NIVELES EDUCATIVOS</p>	<p>Promedio de escolaridad nacional quinto de primaria. La estructura educativa 17 años para llegar a concluir una profesión.</p> <p>Los directivos licenciatura y algunos postgrado. Los gerentes tienen sexto de preparatoria y uno que otro licenciatura.</p> <p>Los trabajadores casi todos tienen primaria y poca capacitación formal solo para cumplir con la ley.</p> <p>Nivel secretarial secundaria y computación la gran mayoría.</p>	<p>Promedio escolaridad once años a nivel nacional. Estructura educativa 14 años.</p> <p>Todos los directivos tienen licenciatura y postgrado. Los mandos medios licenciatura o estudios superiores dos años. Los trabajadores casi todos preparatoria y han recibido capacitación formal en el trabajo.</p> <p>En términos generales, los aspectos de estilo administrativo solo serán adaptables en la medida que los directores generales se capaciten cada día más en las Ciencias Administrativas y de orden de Dirección de empresas.</p>

2.- Los hallazgos de esta investigación confirman el hecho de que hay profundas diferencias culturales entre gerentes mexicanos y gerentes extranjeros, y que la comunidad empresarial deberá tomarlas con mayor seriedad.

3.- Por todo lo anterior es necesario implementar planes serios de capacitación para lograr la competitividad empresarial en nuestro país.

4.- Cada lector dependiendo de sus antecedentes culturales y de su experiencia en el mundo directivo interpretará las conclusiones de manera distinta.

5.- Está claro que este estudio está lejos de haberse terminado. En realidad, en muchos sentidos parece ser solo el inicio de la observación de un campo extremadamente grande y complejo.

6.- En los últimos 30 años, los investigadores de Liderazgo se han enfrascado en una controversia comúnmente conocida como “Situacionalismo contra un mejor estilo”. Los situacionalistas o los que se apegan a las contingencias, interpretan la teoría e investigación del Liderazgo, diciendo: No existe un mejor estilo, el tipo de liderazgo depende de cada situación. En contradicción directa, los teóricos de un mejor estilo afirman: Si existe un mejor estilo: consiste en aplicar los principios de liderazgo que emergen de las ciencias del comportamiento.

7.- Después de haber analizado los resultados de mi investigación, le quedó claro a la comunidad Directiva participante de la tiendas departamentales y de autoservicio la importancia relativa de las diferencias culturales y estilos de liderazgo-gerenciales característicos de nuestro país.

INTEGRAL

Se espera que el modelo además de ilustrar confirme, el valor y la manera particular de obtener mayor aprovechamiento del potencial del personal gerencial o administrativo, y sirva también como guía para aquellos profesionales que deseen mejorar la eficacia en sus organizaciones por medio de los lineamientos del modelo, las iniciales LICH y su significado serán familiares cada vez que aparezcan en este capítulo.

Este método de entrenamiento para líderes es el resultado teórico práctico de mi experiencia profesional en asesoría a empresas mexicanas y labor académica por más de veinte años. La importancia que se da a la palabra “liderazgo”, causa casi siempre una inquietud inicial. En el primer capítulo, se define cuidadosamente su significado con el objeto de impedir cualquier malentendido. En última instancia, no es la palabra “liderazgo” ni su significado el punto que realmente se analiza, sino la *realidad* en organizaciones mexicanas que enfrenta.

Muchas reacciones y actitudes contra la palabra “líder” se relacionan con lo malos dirigentes, bien porque lo son desde el punto de vista moral o porque resultan inapropiados para el sistema general de una empresa.

Hoy en día, ha cobrado fuerza el reconocimiento de que en las tendencias democráticas se da la mejora continua en la organizaciones, y si éstas actúan dentro de sociedades libres que pretenden actuar y lograr sus objetivos en organizaciones cada vez más complejas, en los próximos veinte años requerirán, con mayor urgencia de gran número de líderes integrales con calidad moral y profesional.

¿Cómo puede el departamento de capacitación y desarrollo de las Pymes (pequeñas y medianas empresas) mexicanas cumplir su responsabilidad sin una base sólida para resolver esta contradicción?

Al proporcionar capacitación en liderazgo y supervisión.

¿Cómo deben contestar la pregunta inevitable los administradores de hoy?

¿Qué camino debemos seguir”?

¿Cuál enfoque debería señalar el departamento de capacitación y desarrollo de personal como el más recomendable para el mejor desarrollo de los recursos humanos que dé como resultado una mejora en la productividad, creatividad, resultados, etc.?

¿Deberíamos enseñar a los administradores a cambiar su comportamiento de acuerdo a las situaciones, adecuándolas a principios de liderazgo, tal como emergen de las ciencias del comportamiento?

La investigación que se comenta en este Modelo LIHC proporciona un fundamento teórico para resolver estas dudas en nuestro medio gerencial de México.

Otros descubrimientos derivados de lecturas sobre investigaciones, han sido revaluadas en base a esta investigación, y son consistentes con esta nueva base para resolver esta controversia.

El desarrollo del modelo es producto de la intención de contribuir a generar conocimiento aplicado a las organizaciones mexicanas, y como parte fundamental de motivación al estudiar este doctorado.

Este modelo complementa al modelo de Liderazgo Situacional utilizado para demostrar su carácter universal precisamente por la característica de situacional.

Este método tiene la ventaja de subrayar, dentro de una forma de entrenamiento lo que un líder hace en lugar de lo que un líder debe ser. Kurt Lewin afirma “No hay nada más práctico que una buena teoría” Se considera que no hay nada más eficaz que una buena teoría hecha vida por un líder capaz.

El modelo de liderazgo integral hacia el cambio se concentra en temas tales como, sistemas organizativos del rendimiento y procesos integrales.

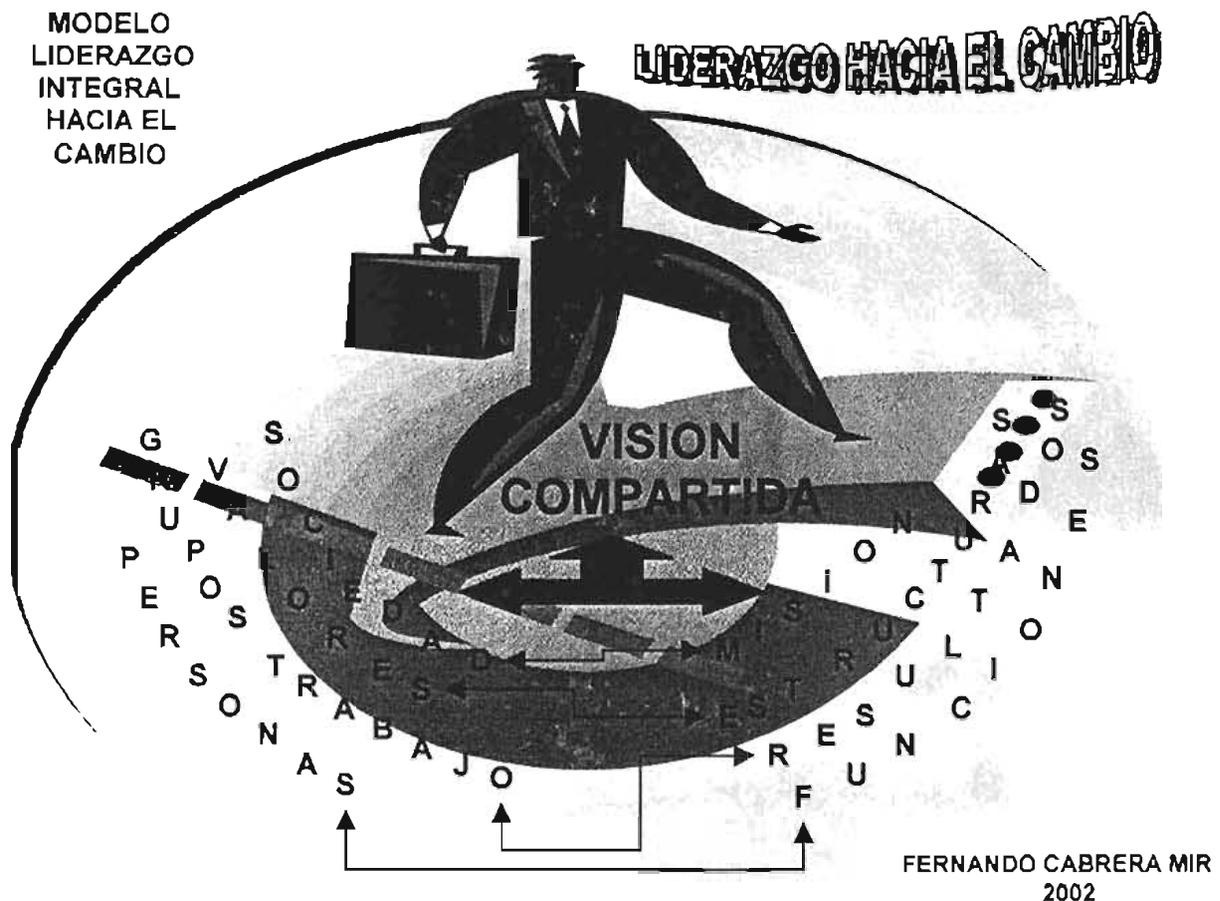
Estos son tópicos de vital importancia para aquellos administradores que constantemente miran hacia el futuro.

Michael Marien, editor de *Future Survey Annual*, escribe, “la planeación estratégica ha existido durante décadas. Sin embargo, es en los últimos años cuando ha adquirido una nueva y más prometedora dimensión: más global, cualitativa, visionaria y cuya acción está orientada a darle nueva forma al futuro”.

A continuación se muestra el Modelo LICH de manera gráfica y publicado en la revista “Administrate Hoy” en el año del 2002.

El modelo LICH representa un proceso de cambio en la creación e implementación de la visión de una organización, a través de un proceso de integraciones bien definidas.

Ya que existen muchas variables que afectan el desempeño organizacional, el modelo LICH se enfoca a esas variables que la experiencia y las prácticas administrativas han identificado como las más críticas.



COMPLEJIDAD

La estructura de LICH es muy similar a los niveles tradicionales, ampliamente aceptados, de administración estratégica: el nivel corporativo, el de planeación estratégica, el comercial y el funcional.

El nivel Misión-Sociedad se asemeja al nivel de Alta Dirección, el de Estructura-Valores al nivel Gerencia General y el de Resultados-Grupos de Trabajo al nivel Funcional. El nivel más bajo, el de Funciones-Personas, representa los cimientos clave para el trabajo a nivel Operativo.

8.2.2 ¿Por qué del modelo LICH?

Warren Bennis, conocido mundialmente por ser una de las autoridades más distinguidas dentro del campo del liderazgo, ha descubierto que “La cualidad que básicamente define a un líder es su capacidad de crear y materializar una visión”.

Esta es una idea de gran alcance y con un enorme potencial; indica claramente que el concepto de Visión Compartida es fundamental en el proceso de dirigir una organización.

Jack Welsh, CEO de la General Electric, apoya lo dicho por Bennis al observar: “el líder del mañana guía por medio de una visión de un conjunto de valores compartidos y de un objetivo común”. Pero más importante aún que la habilidad de transformar la visión en acción es lo que Bennis describe como: “La responsabilidad que el líder tiene de lograr que la visión se transforme en realidad”

Un líder debe ser la fuerza impulsora detrás de los logros de la empresa. No basta con que el líder cree una visión, también tiene el deber de implementarla.

¿Quién decide cual es el camino a seguir para obtener resultados, para lograr un desempeño exitoso? La alta dirección. El Wall Street Journal ha afirmado lo siguiente: “La tarea principal de un administrador es lograr óptimo desempeño dentro de la organización”.

Es la responsabilidad, incluso podríamos decir el deber de la alta dirección, crear una visión para la organización y articularla de tal manera que se traduzca en estrategias concretas, en sólidos sistemas administrativos y en distribuciones de recursos bien documentados que le permitan pasar al LICH.

Este pensamiento se ve reforzado por Philip B. Crosby, CEO del Quality College Inc. “En su sentido más amplio, la principal responsabilidad de un CEO es el liderazgo, y la calidad total es una herramienta que facilita el ejercicio del mismo. La estrategia de calidad total ofrece una visión de aquello en que deseamos convertirnos, es una manera de describir el punto por alcanzar y un proceso para llegar ahí”.

El modelo LICH cuenta con estas tres partes esenciales.

- Una Visión compartida,
- Una Meta por alcanzar y
- Un Proceso para lograr resultados.

Todo ello respaldado por la investigación administrativa y la experiencia.

Al administrar, ya no podemos dar por hecho que vivimos en un mundo estable, que no sufre variaciones ni alteraciones vivimos en un mundo de acción, rodeados siempre de acontecimientos tanto nacionales como internacionales. Rosabeth Moss Kanter. Profesora de la Escuela de Administración en Harvard y editora de la *Harvard Business Review* hace el siguiente pronóstico sobre el mundo del futuro: “El siglo XXI estará lleno de acción y actividad, será ideal para los implementadores, el principal reto que enfrenta la administración hoy en día es el de vivir en un mundo de incertidumbre y turbulencia, en el que todos los días aparecen en escenas nuevos competidores haciendo que las condiciones de competencia cambien constantemente”.

Al administrar, ya no podemos dar por hecho que vivimos en un mundo estable, que no sufre variaciones ni alteraciones.

Los administradores de pequeñas y medianas empresas que miran hacia el futuro requieren un modelo integrador que esté diseñado para proporcionarles aquellos conceptos, herramientas y técnicas necesarias para competir en este medio ambiente turbulento, del México actual.

Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard y autor de los tres libros más citados sobre administración estratégica habla en forma muy directa sobre esta necesidad.

Los verdaderos líderes corporativos tienen fe en el cambio, poseen una introspección sobre cómo alterar la competencia y no aceptan que se les impongan límites para lograrlo.

Los líderes llenan de energía a sus organizaciones con el fin de enfrentar retos competitivos, de cubrir las necesidades más urgentes y, ante todo, seguir progresando.

Por otra parte, los líderes piensan en términos internacionales, no sólo al evaluar su verdadera ventaja competitiva sino al fijarse una estrategia para incrementarla y extenderla a otros campos.

Los líderes de hoy deben ser implementadores, innovadores que utilicen toda su energía y la de sus colaboradores más importantes para lograr buenos resultados aún en condiciones adversas.

Liderazgo-cambio-implementación-resultados: estas son las palabras clave para lograr resultados en el siglo XXI.

8.2.3 Prepararse y prever problemas para cambiar

México será grande cuando sus pequeñas empresas sean exitosas; si en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) falta crecimiento y prosperidad suele faltar el orden y la paz.

La aceleración a la que se ha visto sometido últimamente el proceso de cambio en nuestro país es realmente asombrosa; con frecuencia, los esfuerzos por cambiar fracasan porque la gente no se vincula de verdad al cambio.

Los plazos se han acortado a una década, a un año, e incluso a meses. Los nuevos circuitos de fibra óptica, los instrumentos cortantes de rayos láser, los plásticos y la medicina. Los pianos de alta calidad pueden fabricarse en masa, como lo descubrió Steinway al verse forzada a competir con Yamaha.

Los hombres de empresa se enfrentan actualmente a estos y a otros muchos cambios que se suceden con inusitada rapidez en las conductas, en las estructuras y en la tecnología. La triste realidad es que el personal hoy en día en las pequeñas y medianas empresas mexicanas no se siente autorizado a cambiar.

A veces los directivos no ven la urgencia, y su personal cambia despacio.

¡Luche constantemente para que su personal se sienta autorizado a cambiar!

EJERCICIO PRÁCTICO # 1 LICH

El proceso de cambio

Todo cambio depende del proceso. Edgar Schein¹ 1961 en la actualidad amplió los descubrimientos de Kurt Lewin² 1947. Sus descubrimientos han sido probados en multitud de organizaciones.

A continuación describiré el proceso:

- **Genere un sentimiento de urgencia.**- Las situaciones apuradas provocan el cambio. Las crisis y la preocupación crean la urgencia por cambiar. Reconocimiento de la necesidad del cambio por parte de la Dirección General.

Ejercicio práctico

A.- Cuáles son las señales explícitas de un comportamiento no adecuado en: aumento de quejas de clientes, evaluaciones desfavorables con la competencia, opiniones negativas de empleados, etc.

B.- Qué programa interno puedo implementar para que se sienta la necesidad urgente de cambio.

C.- Cuales serían los medios más eficaces.

¹ Edgar Schein, *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1980.

² Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*. New York. Harper and Row, 1951.

- **Estímule nuevos comportamientos.-** Hay que mostrar al personal claramente los nuevos comportamientos. Las palabras convencen pero el ejemplo arrastra. Nuestro personal requerirá de una nueva visión con futuro.

Ejercicio práctico

A.- ¿En qué eventos, reuniones, periódicos internos y conversaciones puedo maximizar éstos comportamientos de nueva actitud de cambio?

B.- ¿Que comportamientos son básicos para establecer la nueva Visión?

C.- Estimule constantemente al personal para que emplee el nuevo comportamiento.

UN MODELO SENCILLO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ³

1.- Reconocimiento de la necesidad del cambio por la Dirección General de la Empresa.

2.- Diagnóstico del problema y de los puntos de resistencia.

3.- Métodos para iniciar el cambio.

4.- Ejecución del cambio.

5.- Evaluación y vuelta a iniciar el proceso.

³ David A.Nadler.*Concepts for the Management of Organization CHange*,New York.Harper and Row,1989.

8.2.4 Integración entre Funciones y Personas.

El nivel básico del modelo LICH es la interrelación entre funciones y personas. Cuando uno entiende todo lo que se ha aprendido sobre ciencias del comportamiento a lo largo de décadas de investigación, lo que queda, en el fondo del crisol son los dos elementos de tareas y gente.

Estos son los cimientos de todo el modelo LICH.

¿Cuál es la dimensión de una función?

Michael Macoby profesor de la Harvard University define así el liderazgo orientado a la tarea, "...funcional con efectividad y a tiempo. Esto incluye actividades tales como: iniciar tareas, definir y solucionar problemas, buscar y obtener información relevante, explayarse en un tema y aclararlo, analizar e interpretar datos, sintetizarlos y resumirlos, ofrecer alternativas y obtener consenso y planear e implementar medidas". El liderazgo orientado a la función se concentra en el "qué hacer" con las responsabilidades de una empresa.

Así llegamos al *primer nivel* de actuación en nuestro Modelo LICH: la dirección general debe autorizar a sus empleados a integrar sus objetivos personales para actuar en la visión organizacional. Sus funciones son las fuentes de energía que lanzan la visión. El ejemplo positivo en la actuación directiva impulsa a su personal a emplear su visión. Los directivos y gerentes comprometidos emplean su visión para hacer las cosas de mejor manera. Actúan la visión en acción. Ese es el mejor camino para facultar a los demás a emplearla. Los altos directivos son expertos en dar ejemplo de los comportamientos adecuados. Cuando tienen un problema aplican la estrategia de enviar a un equipo de altos directivos para investigarlo y proponer soluciones. ¿Quiere facultar a las personas a producir bienes ó servicios de calidad? Revise de manera personal diariamente informes sobre productos defectuosos y ordene que se le informe personalmente cuando tenga lugar algún defecto. Vivir intensamente la visión autoriza a los demás a comportarse igual.

EJERCICIO PRÁCTICO # 2 LICH

Funciones y personas

Reflexione sobre la forma de facultar a su personal a integrarse, a través de sus procesos de trabajo a la visión organizacional.
(Otorgue puntuación)

- 1.- ¿Las funciones y nuestros procesos son reconocidos por nuestra gente como el camino para lograr nuestros objetivos?**
- 2.- ¿Se reconocerán nuestras ventajas diferenciales respecto a la competencia por mucho tiempo?**
- 3.- ¿Podremos conservar nuestras ventajas competitivas respecto a la competencia?**
- 4.- ¿Se asigna a las personas funciones adecuadas a sus aptitudes con necesidad de mejora?**
- 5.- ¿Reducción de costos no es saber donde se gasta dinero, sino que quien lo gasta sepa y quiera gastar lo necesario?**
- 6.- ¿Nuestro capital humano está convencido de los objetivos y políticas que nos habíamos propuesto alcanzar?**
- 7.- ¿Nuestros procesos de negocio está atendido por el mejor y mas capaz capital humano que tenemos en nuestra organización?**
- 8.- ¿Las funciones y los procesos de éxito en nuestro negocio están identificados?**
- 9.- ¿Los puede imitar fácilmente la competencia?**
- 10.- ¿Nuestras funciones se enriquecen con oportunidades de nuevos negocios?**
- 11.- ¿Existen informes periódicos de los progresos y avance de nuestra visión organizacional?**

PUNTUACIÓN:

Siempre lo cumplimos = 5 puntos

En parte lo cumplimos = 3 puntos

No lo cumplimos = 1 punto

CONDICIONES DE LA PUNTUACIÓN:

10---Acciones urgentes a corto-mediano y largo plazo.

11-20---Acciones a corto-mediano-largo plazo.

21-30---Acciones urgentes a mediano-largo plazo.

31-40---Acciones mediano-largo plazo.

41-50---Acciones largo plazo.

51-55---Acciones permanentes de mejora en capital humano.

ACCIONES A CORTO PLAZO:

1.- El trabajo que se ejecuta en la organización debe ser organizado en puestos.

2.- Los puestos sirven para establecer las obligaciones, responsabilidades y relaciones interpersonales.

3.- Definir las descripciones de puestos sirve para establecer medidas de desempeño.

4.- Cuando el trabajo es organizado en puestos, proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender con más claridad lo que se espera en forma de productividad.

5.- La descripción del puesto ayuda a la gerencia a seleccionar a las personas calificadas para desempeñarlos.

6.- Contenido de las descripciones:

Identificación del puesto: Título del puesto Departamento.

Resumen del puesto: Descripción genérica.

Deberes del puesto: Descripción específica.

ACCIONES A MEDIANO PLAZO:

- 1.- Perfil del puesto:
- 2.- Requerimientos educacionales.
- 3.- Requerimientos experiencia.
- 4.- Requerimientos de conocimientos específicos.
- 5.- Requerimientos de de responsabilidad.
- 6.- Habilidades manuales.
- 7.- Requerimientos físicos.
- 8.- Esfuerzo físico.
- 9.- Condiciones de trabajo.
- 10.- Riesgos.

ACCIONES A LARGO PLAZO:

- 1.- Definir la estructura que sea necesaria.
- 2.- Reconocer la importancia del comportamiento organizacional.
- 3.- Los tres elementos de la estructura informal:
Actividades: Lo que la organización requiere de su personal.
Interacciones: Lo que se dice uno al otro.
Sentimientos: Lealtad hacia la organización.
- 4.- Necesidades de los grupos:
La confianza.
Sentido de identidad.
Mejora de las comunicaciones .
Respaldo del grupo.
- 5.- Resultados que afectan a la organización:
Productividad: Cantidad y calidad de los productos o servicios.
Satisfacción: Sentimientos del personal.
Crecimiento: Desarrollo organizacional.

(CORTO) _____ TIEMPO REQUERIDO _____ (LARGO)
--

8.2.5 La visión del líder con calidad humana.

Un gerente eficaz desarrolla habilidades que le ayuden a ajustar su estilo de Liderazgo a las necesidades de su personal. Alguien debe mantener el control sobre todo ello. Alguien debe estar consciente de los sonidos y los silencios. Alguien debe saber cuándo es tiempo de hacer algo de lo que nadie más está enterado.

El liderazgo puede aprenderse, es posible aprender a ser un líder de hecho, esa es la forma en que se forman los líderes.

Esa persona es el líder. Bien informado, confiado, poseedor de habilidades interpersonales, sin ser un superdotado y a veces con aptitudes excepcionales, el líder oye todo, ve todo y siente todo.

El liderazgo no es un oficio ni una función que la persona ejecuta en el trabajo y luego lo deja a un lado cuando se regresa a casa a reposar y gozar de la vida real. Más bien el liderazgo es la vida real del líder.

Durante ésta investigación de dos años y medio podemos decir que nunca nadie llegó a ser líder leyendo un libro de recetas de cocina o instrucciones y mucho menos repitiendo como perico reglas o máximas iguales para todos.

Descubrimos que la mayor fortaleza del líder es la capacidad de concretar su visión personal, que comunica con el ejemplo de su vida diaria. Por lo tanto el camino para hacerse líder es un proceso continuo de autodesarrollo.

Finalmente puedo concluir que todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo. En conversaciones con directivos de las organizaciones estudiadas en este trabajo se llegó a afirmar que la mayoría de las organizaciones de hoy carecen del liderazgo que necesitan. Pero el déficit de líderes se acepta ampliamente como real, no como una exageración, y probablemente a los que así piensan no les falta razón.

IX.- CONCLUSIONES

1.- Después de haber llevado a cabo dos investigaciones el diagnóstico de la actual situación gerencial referente a habilidades de liderazgo en gerentes de tiendas departamentales y de autoservicio, podemos concluir que los problemas mencionados a continuación son señalados por los directivos y gerentes como los mas frecuentes, que afectan de manera dramática los resultados en materia de capacitación y también los resultados económicos en las diferentes unidades

Problemas frecuentes:

Señalan los directivos y gerentes que cuando hay problemas, se deja la responsabilidad total al subordinado ya que no se le da ninguna clase de apoyo o consejo para que resuelva dichos problemas (Es tu problema en lugar de nuestros problemas).

Estas organizaciones son normalmente restrictivas, no se aceptan opiniones individuales o grupales de mejoras o cambios .

La comunicación necesita mejorarse, existen muchos rumores, es deficiente sobre todo entre los directivos y gerentes . Hay un alto grado de desconfianza. Poco personal capacitado, sobre todo a tercer nivel.

Falta de coordinación entre operaciones, sistemas y comercialización. (Cada quién para su santo). No hay delegación real de parte de los cuerpos directivos. No hay apoyo en la solución de los problemas, cada quién se hace cargo de su gerencia.

Para conseguir algo hay que pelearse. Hay temor a reacciones violentas por parte de los directores.

Se tiene miedo tanto al cambio, como a la gerencia general de cada tienda, por lo cual no se toman decisiones ni riesgos. (Es más fácil continuar con lo establecido). Realmente los empleados no están integrados ni se conocen bien. (Rotación excesiva).

Escasa participación de algunos de sus miembros dando lugar a malas planeaciones y establecimiento de políticas. No hay reconocimiento del trabajo por parte de gerencia general y el corporativo. Se presentan frustraciones. Desconocimiento de capacidades individuales. No hay confianza mutua.

Se busca poco la ayuda de los demás, cada quién ve por su cuenta. El potencial individual no es utilizado plenamente en la solución de problemas. El grado de motivación es mínimo. Los empleados no están identificados con la empresa. Las personas preparadas se van. Falta de conocimiento de los objetivos generales de la organización. Sistema de mando autoritario. Pocas relaciones humanas de calidad. Los asuntos no se tramitan con la velocidad que se requiere, además los seguidores no tiene oportunidad de crecer y la gerencia general siempre esta agobiada. Falta de políticas escritas. Falta capacitación a vendedores de piso. El staff no da el servicio adecuado. Hay duplicación de funciones.

Pocos tienen análisis de funciones actualizadas. Falta una estrategia real de seguimiento en el desarrollo gerencial.

2.- De la investigación llevada a cabo y de la capacitación en la técnica de Liderazgo Situacional con un proceso de seguimiento, queda demostrado que las situaciones problemáticas señaladas en la conclusión anterior se resolverán en un proceso de mejora continua y permanente .

El Liderazgo Situacional es un proceso para desarrollar personas, proporcionándoles un liderazgo eficaz al correr del tiempo y así puedan alcanzar su máximo nivel de desempeño. Se fundamenta en una relación entre el nivel de desarrollo de una persona (diversas combinaciones de competencias y compromiso) en cuanto a una meta o tarea específica y el estilo de liderazgo (distintas combinaciones de los comportamientos directivo y de apoyo) que proporciona el líder. El Liderazgo Situacional forma una "red de automanejo" en la que todos los integrantes de una empresa toman decisiones y actúan en conjunto.

3.- La ANTAD (asociación nacional de tiendas departamentales y de autoservicio) después de haber coadyuvado en ésta investigación aplicará en un futuro mediano la técnica con proceso y seguimiento de Liderazgo Situacional en sus programas ofrecidos de capacitación. Actualmente, vivimos en un mercado competido y cambiante. En tales circunstancias, es de vital importancia que las organizaciones logren de sus colaboradores un compromiso con la mística de calidad y servicio.

El proceso de Liderazgo Situacional en el mundo empresarial actual, define que los gerentes necesitan lograr más con menos recursos, en periodos de tiempo más cortos. Todos esperan que ellos obtengan resultados de excelencia a pesar de las situaciones cambiantes, la confusión y la moral flaqueante.

4.- Se logró con ésta investigación definir con mayor certeza el perfil genérico de un gerente de tienda y la forma de desarrollarlo.

Gerente de tiendas departamentales y autoservicio (Perfil genérico establecido por la ANTAD) “Aquella persona que logra objetivos estratégicos en su unidad, mediante una delegación efectiva y resuelve todos aquellos problemas cotidianos y recurrentes que le impidan a su unidad una optimización de sus recursos para que puedan alcanzar su máximo nivel de desarrollo”.

5.- Convencer con los resultados de este trabajo a la comunidad con funciones de alta dirección en nuestro México que aplique la técnica y el proceso estudiado con el objeto de intentar eficientar la situación actual en las organizaciones, resultados que el status quo ya no permite lograr. Sin embargo, un liderazgo fuerte sí lo permite.

Un nuevo estilo de liderazgo fuerte, que es flexible e individualizado. Durante más de dos décadas, el Liderazgo Situacional ha ayudado mundialmente a más gerentes a desarrollar su potencial como líderes que cualquier otro proceso de gestión. Este modelo de liderazgo proporciona el método más completo y, aun así, práctico para la gestión efectiva de personas, tiempo y recursos.

Todo gerente facultado por el Liderazgo Situacional reconoce que no existe un mejor estilo de liderazgo. De hecho, el líder más eficaz utiliza una combinación de cuatro estilos: dirigir, entrenar, apoyar y delegar.

6.-Nuestra investigación demuestra que el proceso enseña a los gerentes cómo identificar día a día y momento a momento las necesidades de sus colaboradores y después adecuar su estilo de gestión a la Situación de cada persona. Este tipo de sutileza en el estilo de gestión vigoriza toda la organización, estimulando simultáneamente la creatividad.

El nuevo papel del líder. El papel del gerente ha cambiado notablemente durante los últimos años. Antiguamente predominaba una concepción del gerente como "*Jefe*". Hoy en día, los gerentes deben ser socios de sus colaboradores; ya no pueden dirigir solamente apoyados en su posición de autoridad.

7.- Los gerentes de unidades departamentales y de autoservicio que entraron al proceso de investigación con seguimiento están evolucionando del papel de "*mando y control*", juzgar y evaluar, a un papel que garantice la toma de responsabilidades a través del apoyo, la formación y el estímulo.

En las compañías mencionadas que participaron en las fases de investigación se han medido los resultados y estos han sido impactantes. Se ha verificado que existe una alta correlación entre la introducción del sistema y el logro de los grandes objetivos de la organización.

8.- De igual manera los gerentes desarrollaron habilidades directivas en y con interacciones directas a sus colaboradores, con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible.

Se consiguió dotar a los asistentes al curso con seguimiento de las herramientas que les permitirán un mayor rendimiento del personal a su cargo.

Potenciar y mejorar la comunicación entre los miembros de los grupos de trabajo. La comunicación es la base del funcionamiento de las organizaciones.

Si el diseño organizativo es el hardware de una empresa, la comunicación es el software que la hace funcionar y que posibilita la obtención del producto o del servicio para el que fue diseñada. Generar una actitud comunicadora en todos los niveles de la empresa, señalando la expresa responsabilidad que en materia de comunicación tiene el personal directivo.

9.- Los líderes situacionales comunicarán con firmeza del fracaso del *statu quo*, y están preparados para motivar a la mayoría de sus miembros que quieran cambiar.

Descubrimos que esta formación en habilidades de liderazgo debe comunicar insistentemente una imagen clara del futuro de la unidad de autoservicio que les corresponda. Esta comunicación requiere: visión clara y vivida basada en valores y creada por una adecuada combinación de análisis racional e intuición.

10.- Y por último, hechos y datos de mejora demuestran que los participantes en nuestro proceso de investigación tienen capacidad para identificar a los miembros claves, además ¿quiénes son los que ostentan el poder en la organización total y en su ambiente operativo? y sobre todo para conseguir que respalden el cambio organizacional.

X.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adler Nancy J. J. "International Dimensions of Organizational Behavior"/Nancy J. Adler "Boston, Mass: Kent Pub. Co., 1986"

Alder, Ralph and Marjus Milne." Communication Skills and Attide". Chartered Accountants Journal of New Zeland, December 1994, pp. 28-32

Aldefer, C. P. Existence, Relatedness, and growth: Human Needs in Organizational Settings. New York,N,Y,: The Free Press, 1972

Aldrich, H, and Cliff, j.2003. "The pervasive effects of family on entrepreneurship:Toward a family embeddness perspective". Journal of business Venturing, 573, 596.

Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" /Fernando Arias Galicia. "México: Trillas.

Bechler,K.1998. "Outsourcing, una clave, competitive" Bilbao,España: Alta Gestión.

Beckhard,R. and Dyer, G.1983. "Managing Continuity in the Family Owed Business" Organitational Dynamics, 12 (1), 1-8

Bennis, Warren G. "Cómo llegar a ser Líder" Bogotá: Norma, c1990."

Berne, Eric. "Games People Play". New York, N,Y,: Grove Press, 1964.

Bradford, Leland P., and Kenneth D. Benne. "T-Group New York": John Wiley & Sons, Inc., 1964.

Broom, Leonard. "Sociología: un texto con lecturas" Leonard Broom, Philip Selznick" "México: CECSA, 1976." 2ed.

Casani, F. Llorente, A. y Pérez, E. 2002. "Economía" Madrid España: Editex.

Conger, Jay Alden 1991. "El Líder Carismático: Un Modelo para Desarrollar Cambios Organizacionales" Exitosos/ JAY A. Conger. Bogotá: McGraw-Hill, 1991."

Davenport, T. 2001. "Capital Humano". España: Ediciones Gestión 2000.

Davis, Keith, 1918 "El Comportamiento Humano en el Trabajo": Comportamiento Organizacional IKeith Davis, John w. NEWSTROM." México: McGraw-Hill, 1997. 3ed.

Dyer, W.1986. "Cultural change in family firm" : Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco USA: Jossey-Bass.

Firestone, J. and McElroy. 2003."Key Issues in the New Knowledge Management", USA: International Press.

"Feldman, Robert S. (Robert Sthephen),1947-"Psicología con aplicaciones a los países de habla Hispana/Robert S.Feldman."México: McGraw Hill, 1998." 2 ed.

"Frankl Víctor Emil."El hombre en busca de sentido"Víctor E.Frankl. Barcelona: Editorial Herder, 1996." 18 ed.

"Ginebra Joan. "El Liderazgo y la acción: Mitos y Realidades/Joan Ginebra "Buenos Aires: J Vergara, 1997".

Hellriegel, D. and Solcum J., Jr. 1996. "Management", 7a. ed. USA:Southwestern.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 1991. "Metodología de la Investigación", México: Mc Graw Hill.

“Hersey, Paul” *“Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional, no existen dos situaciones iguales/ Paul Hersey y Ken H. Blanchard.”*
“México, D.F.: IDH Ediciones, c1981”.

“Hodgetts, Richard M.” *“International Management/Richard M. Hodgetts, Fred Luthans.”* **“New York: McGraw-Hill, c1997”.** 3ed.

“Mcconnell, James V.” *Psicología/James V. Mcconnell.* **“México: Interamericana, 1978.”** 2ed.

Nacional Financiera, S.N.C. 2000. *“Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación” (PMETYC)* **México: Nacional Financiera.**

“Nair Keshavan, 1932” *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the life of Gandhi/Keshavan Nair.”* **San Francisco: Berrett-Koehler; Emeryville, CA: publishers”** 1a. ed.

Niemela, T. 2004. *Interfirm Cooperation Capability in the Contexto f Networking Family Firms.* **The Role of Power Family Business Review.**

Peters, T. and Waterman, R. 1982.”*In search of excellence”,* **New York USA, Harper and Row.**

Porter, M. 1982. *“Estrategia Competitiva”.* **Séptima reimpresión. México: CECSA.**

Robbins, S. 2004. *“Comportamiento Organizacional”.* **México: Pearson. 10° ed.**

Rothery, B y Robertson, I. 1997. *“Outsourcing”.* **México: Limusa Noriega Editores.**

Robbins, Stephen P., 1943-*“Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones”* **Stephen P.”** **“México: Prentice-Hall, c1993.”** 3ra.ed.

Satir, A. 2000. "Strategic Sourcing: A Framework and a Case Study" *Journal of supply Chain Management*.

Secretaría de Economía 2003. "Observatorio Pyme México. Primer reporte de resultados 2002" **Comisión Intersecretarial de Política Industrial CIPI.**

Senge, P. 1998. *La Quinta Disciplina.* **México: Granica.**

Sharma, P: 2004. "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future" **Family Business Review.**

Sharma, P. Chrisman, J. and Chua, J. 1997. "Strategic Management of the Family Business: Past research and future challenges" **Family Business Review.**

Sheridan, J. 1990 "Suppliers: Partners in Prosperity" **Industry Week, March.**

Schein, Edgar H. "Psicología de la organización/Edgar H. Schein." **México: Prentice-Hall, c1985"**

Valero, J. y Fernández, J. 2004. "Detección de las necesidades de formación en las Pymes: El caso particular de Cantabria" **Capital Humano, 175.**

Whetten, D. 1989 "What constitutes a theoretical contribution" **Academy of Management Review.**

Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. 1983. "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance" **Administrative Science Quartely, 28, 468-481.**

Williams, K. 1990. "Has Your Company Outsourced Yet", **Management Accounting, March, 14.**

Williamson, O. 1996. "A primer Economics and organization" **California Management Review**.38,131-147.20, 1087-1108.

Williamson, O. 1999b. "Strategy research:Governance and competence perspectives" **Strategic Management Journal**.

"Weisinger, Hendrie."*La inteligencia Emocional en el trabajo*"**Hendiré Weisinger. "Buenos Aires: J. Vergara, 1998"**.

X.- ANEXOS

ANEXO I INSTRUMENTO SITUACIONAL A 210 GERENTES

ANEXO II INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN A GERENTES

ANEXO III RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE HABILIDADES

ANEXO I

EN ESTE INSTRUMENTO, SE PRESENTAN 12 SITUACIONES GERENCIALES Y CUATRO FORMAS DISTINTAS DE SUPERVISAR CADA SITUACIÓN. LA ALTERNATIVA MÁS EFECTIVA DE LAS CUATRO, EN CADA SITUACIÓN DE ACUERDO A HERSEY Y BLANCHARD, DEPENDE DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS SUBORDINADOS (SE ENCUENTRA MARCADO Y APLICA A 210 GERENTES)

ANEXO I
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
DR. PAUL HERSEY

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	HABILIDAD REQUERIDA
<p>1 Últimamente los subordinados no responden a la conversación amistosa de este líder y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento de ellos desciende rápidamente.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i> A.-Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea. B.- Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar. <u>C.-HABLAR CON LOS SUBALTERNOS Y LUEGO FIJAR METAS.</u> D.-No intervenir intencionalmente.</p>	<p>REPRESENTANTE LÍDER MONITOR EMPRENDEDOR DIFUSOR PORTAVOZ</p>
<p>2 El rendimiento observable del grupo está en aumento. El líder se ha estado asegurando que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i> <u>A.-INTERVENIR EN UNA INTERACCIÓN AMISTOSA, PERO CONTINUARÍA ASEGURÁNDOSE QUE TODOS LOS MIEMBROS SEAN CONSCIENTES DE SUS RESPONSABILIDADES Y DE LOS NIVELES DE RENDIMIENTO QUE DE ELLOS SE ESPERA..</u> B.- No realizar ninguna acción determinada. C.-Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado. D.- Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y tareas.</p>	<p>REPRESENTANTE LÍDER DIFUSOR SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>
<p>3 Los miembros de su grupo no han podido solucionar un problema por sí solos. Normalmente el líder los ha dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i> A.-involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas. B.-Dejar que el grupo lo resuelva todo. <u>C.-ACTUAR RÁPIDA Y FIRMEMENTE PARA CORREGIR LA SITUACIÓN Y DIRIGIR AL GRUPO.</u> D.-Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.</p>	<p>MONITOR LÍDER SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	HABILIDAD REQUERIDA
<p>4</p> <p>El líder está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.</p> <p>B.-Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.</p> <p><u>C.-PERMITIR QUE EL GRUPO FORMULE SU PROPIA DIRECCIÓN.</u></p> <p>D.-Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo el cambio.</p>	<p>EMPRESARIO LÍDER NEGOCIADOR MONITOR</p>
<p>5</p> <p>El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre ha tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Permitir que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B.-Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.</p> <p><u>C.-REDEFINIR LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES Y SUPERVISAR ESTRICTAMENTE.</u></p> <p>D.-Permitir que el grupo se involucre en la fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario</p>	<p>NEGOCIADOR LÍDER ASIGNADOR DE RECURSOS NEGOCIADOR MONITOR</p>
<p>6</p> <p>Este líder se incorporó a una posición donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba muy de cerca la situación. El líder quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.</p> <p><u>B.-DAR IMPORTANCIA A LOS PLAZOS LÍMITES PARA LOS TRABAJOS Y TAREAS.</u></p> <p>C.-No intervenir intencionalmente.</p> <p>D.-Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p>	<p>LÍDER SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	HABILIDAD REQUERIDA
<p>7</p> <p>Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Defina el cambio y supervíselo estrictamente</p> <p><u>B.-PARTICIPE CON EL GRUPO EN EL DESARROLLO DEL CAMBIO PERO DEJE QUE LOS MIEMBROS ORGANICEN LA IMPLEMENTACIÓN.</u></p> <p>C.-Muéstrese deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación.</p> <p>D.-Evite una confrontación; deje las cosas como están.</p>	<p>MONITOR</p> <p>LÍDER</p> <p>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>
<p>8</p> <p>El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección del grupo.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Deje al grupo solo.</p> <p><u>B.-DISCUTA LA SITUACIÓN CON EL GRUPO Y LUEGO INICIE LOS CAMBIOS NECESARIOS.</u></p> <p>C.-Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.</p> <p>D.- Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero no sea demasiado autoritario.</p>	<p>REPRESENTANTE</p> <p>LÍDER</p> <p>MONITOR</p> <p>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>
<p>9</p> <p>Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Deje que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.</p> <p><u>B.-INCORPORA A LA SOLUCIÓN LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO, PERO CERCORÁNDOSE QUE SE ALCANCEN LOS OBJETIVOS.</u></p> <p>C.-Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>D.-Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, pero no sea demasiado autoritario.</p>	<p>LÍDER</p> <p>REPRESENTANTE</p> <p>ASIGNADOR DE RECURSOS</p> <p>MONITOR</p>

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	HABILIDAD REQUERIDA
<p>10</p> <p>Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p><u>A.-PERMITA QUE EL GRUPO SE INVOLUCRE EN LA REDEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE CALIDAD, Y SUPERVISE CUIDADOSAMENTE.</u></p> <p>B.-Redefina los niveles de calidad, y supervise cuidadosamente.</p> <p>C.-Evite la confrontación no aplicando presión; deje la situación sin intervenir.</p> <p>D.-Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.</p>	<p>PORTAVOZ LÍDER REPRESENTANTE MONITOR</p>
<p>11</p> <p>Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Tome medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.</p> <p><u>B.-HAGA QUE LOS SUBORDINADOS SE INVOLUCREN EN LA TOMA DE DECISIONES Y REFUERCE LAS NUEVAS CONTRIBUCIONES.</u></p> <p>C.-Discuta el rendimiento previo con el grupo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.</p> <p>D.- Continúe dejando solo el grupo.</p>	<p>LÍDER DIFUSOR REPRESENTANTE NEGOCIADOR</p>
<p>12</p> <p>Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A.-Ensaye su solución con los subordinados y examine la necesidad de nuevas prácticas</p> <p>B.-Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.</p> <p>C.-Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p><u>D.-PARTICIPE EN LA DISCUSIÓN DE LOS PROBLEMAS Y AL MISMO TIEMPO RESPALDE A LOS SUBORDINADOS.</u></p>	<p>LÍDER NEGOCIADOR REPRESENTANTE PORTAVOZ</p>

ANEXO II

AUTOEVALUACIÓN:

**EJERCICIO DE APLICACIÓN
A 420 GERENTES COMERCIALES Y
DE SERVICIO.**

**VEINTE PLANTEAMIENTOS
GENERALES QUE ES PROBABLE
QUE LOS GERENTES UTILICEN EN
DIVERSAS SITUACIONES**

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Auto evaluación de la conducta de Administración.

Se presentan a continuación veinte planteamientos generales que es probable que los gerentes utilicen en diversas situaciones. Señale con qué frecuencia se comportaría usted tal como se lo pide cada uno de los planteamientos.

Como lector de este cuestionario, puede usted estar trabajando actualmente como gerente, o puede ser un estudiante. Si es estudiante, piense en cómo se comportaría, o si es un gerente, en cómo se está comportando en los proyectos en que trabaja.

Marque un número, del 1 al 9 en el espacio correspondiente a cada planteamiento. No hay respuestas verdaderas o falsas.

1	2 3	4	5	6	7	8	9
No Muy a menudo		No a menudo		Ocasional mente			Muy a menudo

Cuando (si) trabajo como gestor, yo hago (haré) :

- _____ 1. Fijar cuidadosamente objetivos claros para el grupo
- _____ 2. Representar con entusiasmo al grupo ante extraños
- _____ 3. Revisar cuidadosamente el rendimiento del grupo.
- _____ 4. Intervenir para solucionar conflictos internos
- _____ 5. Intentar recibir los mejores planes de trabajo para mi grupo
- _____ 6. Motivar al grupo para desempeñarse a un nivel óptimo
- _____ 7. Examinar el rendimiento pasado y presente del grupo.
- _____ 8. Transmitir al grupo información pertinente.
- _____ 9. Influir positivamente en la manera en que la alta dirección considera al grupo.
- _____ 10. Encontrar oportunidades para hacer sobresalir al grupo
- _____ 11. Asumir proyectos difíciles y arriesgados para que el grupo pueda causar impresión

ANEXO II

- _____ 12. Asegurarse de que el grupo esté representado en acontecimientos sociales importantes.
- _____ 13. Transmitir a la alta dirección información relevante del grupo.
- _____ 14. Imponer disciplina a individuos que a propósito perturben al Grupo.
- _____ 15. Recompensar con justicia a los buenos trabajadores
- _____ 16. Procurar reconocimiento para miembros destacados del grupo
- _____ 17. Proporcionar el tiempo necesario, materiales o recursos a solicitud de uno o más miembros.
- _____ 18. Proporcionar los datos necesarios para ayudar a los miembros a concluir el proyecto.
- _____ 19. Representar al grupo cuando se reciben peticiones de Información.
- _____ 20. Ayudar a los miembros del grupo en las solicitudes de otros grupos o de personas externas.

Coloque su puntuación en el espacio apropiado. Divida el total entre 2 para calcular media.

RELACIÓN INTERPERSONAL

REPRESENTANTE

12 _____
19 _____
TOTAL _____

LIDER

1 _____
6 _____
TOTAL _____

ENLACE

2 _____
20 _____
TOTAL _____

INFORMACIÓN

MONITOR

3 _____
7 _____
TOTAL _____

DIFUSOR

8 _____
18 _____
TOTAL _____

PORTAVOZ

9 _____
13 _____
TOTAL _____

TOMA DE DECISIÓN

EMPRESARIO

10 _____
11 _____
TOTAL _____

SOLVENTADOR DE PROBLEMAS

4 _____
14 _____
TOTAL _____

ASIGNADOR DE RECURSOS

15 _____
17 _____
TOTAL _____

NEGOCIADOR

5 _____
16 _____
TOTAL _____

ANEXO 1

ANEXO II

PRESENTANTE _____

LIDER _____

ENLACE _____

MONITOR _____

DIFUSOR _____

PORTAVOZ _____

EMPRESARIO _____

SOLVENTADOR DE PROBLEMAS _____

ASIGNADOR DE RECURSOS _____

NEGOCIADOR _____

ANEXO III

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A
420 GERENTES COMERCIALES Y
DE SERVICIO REFERENTE A SUS
HABILIDADES GERENCIALES
ANTES Y DESPUÉS DE IMPARTIR
EL CURSO DE LIDERAZGO
SITUACIONAL 2002**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES ANTES Y DESPUÉS DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002

REPRESENTANTE

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	69	69	69
2	69	138	276
3	57	171	513
4	57	228	912
5	85	425	2125
6	41	246	1476
7	13	91	637
8	12	96	768
9	17	153	1377

sumas

420	1617	8153
-----	------	------

media 3.85
desv std 4.6

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	7	7	7
2	5	10	20
3	5	15	45
4	5	20	80
5	47	235	1175
6	110	660	3960
7	145	1015	7105
8	43	344	2752
9	53	477	4293

sumas

420	2783	19437
-----	------	-------

media 6.626
desv. std. 2.378

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad
hipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

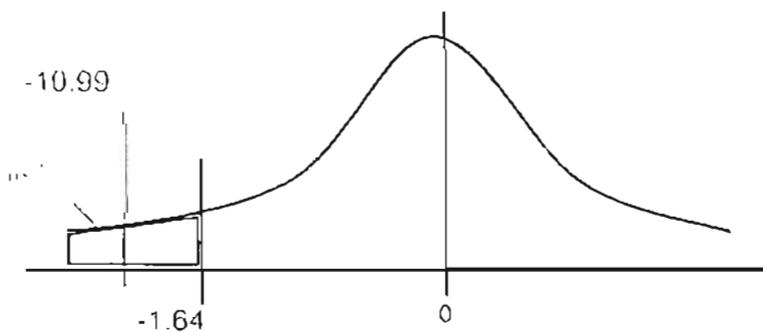
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.253$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -10.99$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de representante.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002

LIDER

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	29	29	29
2	17	34	68
3	140	420	1260
4	132	528	2112
5	33	165	825
6	15	90	540
7	4	28	196
8	21	168	1344
9	33	297	2673

sumas	424	1759	9047
media	4.149		
desv.std.	4.136		

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	10	10	10
2	9	18	36
3	10	30	90
4	21	84	336
5	50	250	1250
6	95	570	3420
7	114	798	5586
8	50	400	3200
9	61	549	4941

sumas	420	2709	18869
media	6.45		
desv.std.	3.332		

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{despues}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} = 0$ no mejoró la habilidad
 ipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{despues}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} < 0$ mejoró la habilidad

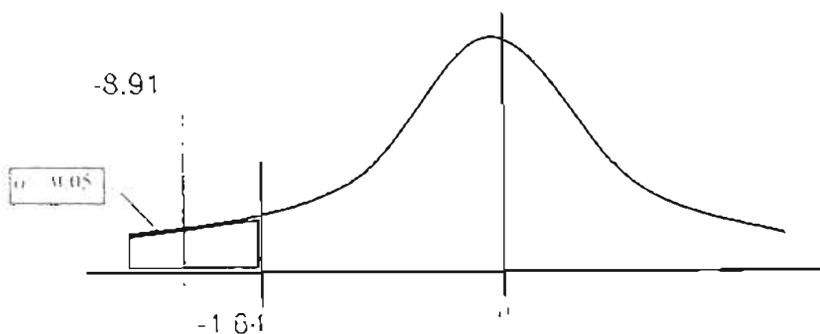
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.258$ error estandar para la diferencia de las medias

$Z = -8.91$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de lider.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

ENLACE

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	45	45	45
2	20	40	80
3	29	87	261
4	44	176	704
5	121	605	3025
6	116	696	4176
7	15	105	735
8	20	160	1280
9	10	90	810

sumas 420 2004 11116

media 4.771
desv. std. 3.709

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	5	5	5
2	9	18	36
3	11	33	99
4	10	40	160
5	11	55	275
6	178	1068	6408
7	80	560	3920
8	30	240	1920
9	86	774	6966

sumas 420 2793 19789

media 6.65
desv. std. 2.901

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{despues}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} = 0$ no mejoró la habilidad
hipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{despues}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} < 0$ mejoró la habilidad

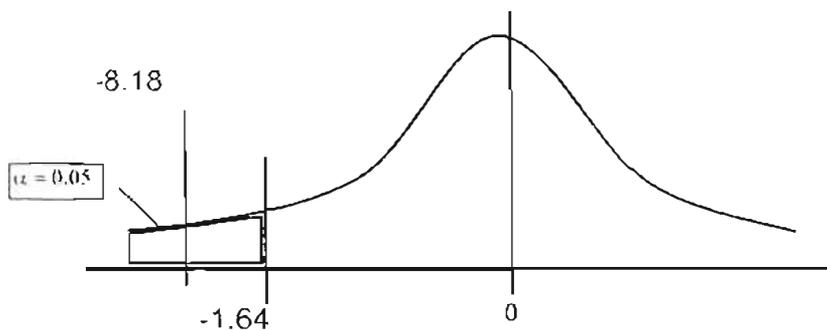
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.23$ error estandar para la diferencia de las medias

$Z = -8.18$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de enlace

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

MONITOR

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	45	45	45
2	20	40	80
3	80	240	720
4	117	468	1872
5	85	425	2125
6	20	120	720
7	20	140	980
8	15	120	960
9	18	162	1458

sumas 420 1760 8960

media 4.19

desv.std. 3.782

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	8	8	8
2	8	16	32
3	10	30	90
4	80	320	1280
5	93	465	2325
6	50	300	1800
7	57	399	2793
8	60	480	3840
9	54	486	4374

sumas 420 2504 16542

media 5.962

desv.std. 3.851

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ \rightarrow

$\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad

ipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ \rightarrow

$\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

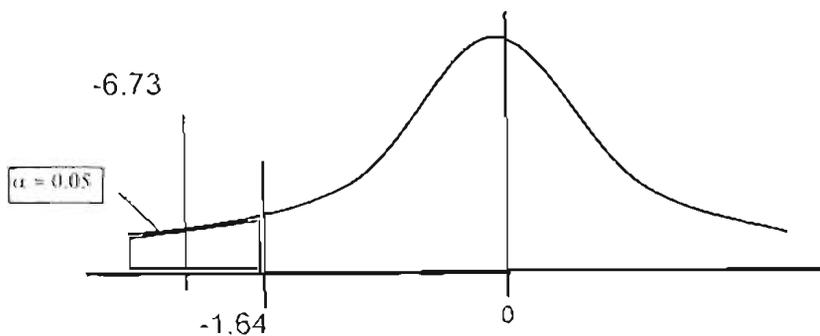
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.263$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -6.73$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de monitor.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

DIFUSOR

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	46	46	46
2	22	44	88
3	70	210	630
4	165	660	2640
5	75	375	1875
6	14	84	504
7	12	84	588
8	15	120	960
9	11	99	891

sumas

430	1722	8222
-----	------	------

media 4.005
desv.std. 3.091

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	7	7	7
2	9	18	36
3	10	30	90
4	9	36	144
5	100	500	2500
6	80	480	2880
7	60	420	2940
8	69	552	4416
9	76	684	6156

sumas

420	2727	19169
-----	------	-------

media 6.493
desv.std. 3.492

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad
hipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

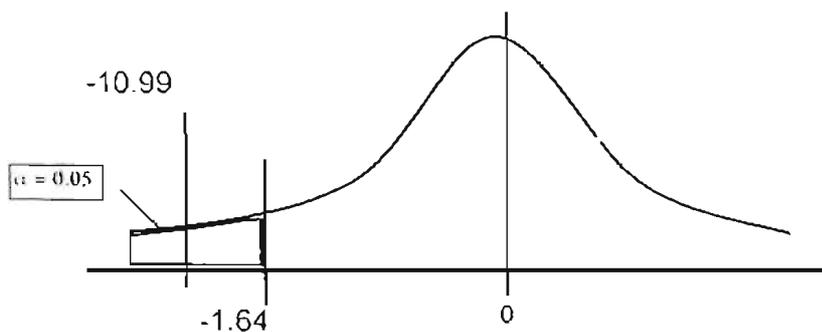
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.226$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -10.99$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de difusor.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

PORTAVOZ

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	31	31	31
2	28	56	112
3	170	510	1530
4	65	260	1040
5	69	345	1725
6	21	126	756
7	10	70	490
8	12	96	768
9	14	126	1134

sumas

420	1620	7586
-----	------	------

media 3.857
desv.std. 3.192

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	9	9	9
2	8	16	32
3	11	33	99
4	50	200	800
5	90	450	2250
6	83	498	2988
7	57	399	2793
8	53	424	3392
9	59	531	4779

sumas

420	2560	17142
-----	------	-------

media 6.095
desv.std. 3.671

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad
 ipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

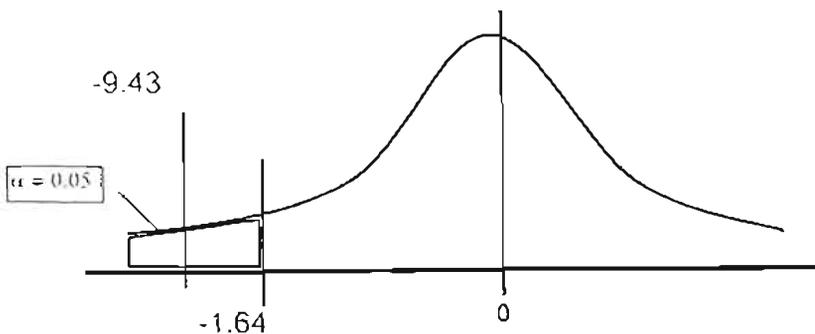
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.237$ error estandar para la diferencia de las medias

$Z = -9.43$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de portavoz.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

EMPRESARIO

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	52	52	52
2	85	170	340
3	62	186	558
4	90	360	1440
5	80	400	2000
6	20	120	720
7	10	70	490
8	12	96	768
9	9	81	729

sumas 420 1535 7097

media 3.655

desv.std. 3.549

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	12	12	12
2	9	18	36
3	9	27	81
4	81	324	1296
5	43	215	1075
6	65	390	2340
7	81	567	3969
8	60	480	3840
9	60	540	4860

sumas 420 2573 17509

media 6.126

desv.std. 4.168

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ \rightarrow

$\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad

hipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ \rightarrow

$\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

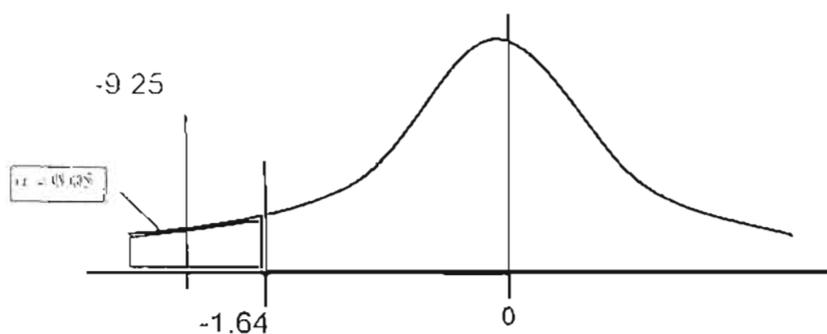
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.267$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -9.25$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de empresario.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

SOLVENTADOR DE PROBLEMAS

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	21	21	21
2	50	100	200
3	157	471	1413
4	120	480	1920
5	13	65	325
6	15	90	540
7	22	154	1078
8	10	80	640
9	12	108	972

sumas

420	1569	7109
-----	------	------

media 3.736

desv.std. 2.978

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	12	12	12
2	16	32	64
3	20	60	180
4	23	92	368
5	27	135	675
6	125	750	4500
7	60	420	2940
8	45	360	2880
9	92	828	7452

sumas

420	2689	19071
-----	------	-------

media 6.402

desv.std. 4.427

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad
 hipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ \rightarrow $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

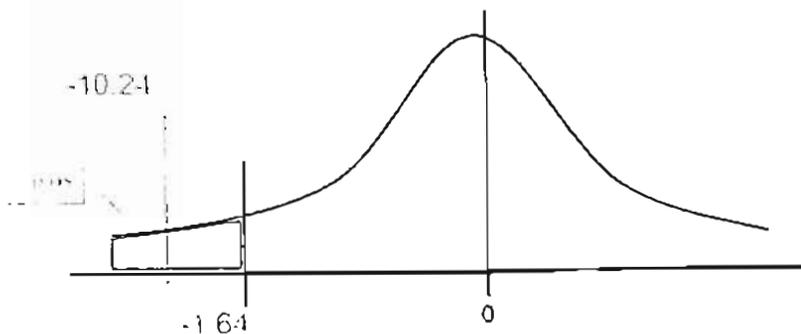
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.26$ error estandar para la diferencia de las medias

$Z = -10.24$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de solventador de problemas.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002**

ASIGNADOR DE RECURSOS

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	25	25	25
2	35	70	140
3	75	225	675
4	162	648	2592
5	90	450	2250
6	8	48	288
7	12	84	588
8	6	48	384
9	7	63	567

sumas 420 1661 7509
 media 3.955
 desv.std 2.244

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	12	12	12
2	9	18	36
3	12	36	108
4	45	180	720
5	60	300	1500
6	90	540	3240
7	90	630	4410
8	80	640	5120
9	112	1008	9072

sumas 510 3364 24218
 media 6.596
 desv.std. 3.986

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} = 0$ no mejoró la habilidad
 ipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{después}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{después}} < 0$ mejoró la habilidad

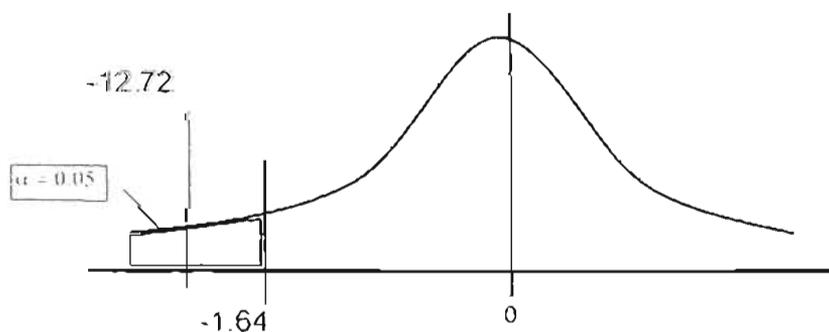
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.208$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -12.72$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de asignador de recursos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 420 GERENTES COMERCIALES
Y DE SERVICIO REFERENTE A SUS HABILIDADES GERENCIALES
ANTES DE IMPARTIR EL CURSO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 2002

NEGOCIADOR

Antes del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	20	20	20
2	176	352	704
3	120	360	1080
4	59	236	944
5	12	60	300
6	7	42	252
7	9	63	441
8	8	64	512
9	9	81	729

sumas

420	1278	4982
-----	------	------

media 3.043

desv std 2.609

Después del curso

calificación	frec	f * x	f * x ²
1	15	15	15
2	13	26	52
3	11	33	99
4	13	52	208
5	64	320	1600
6	75	450	2700
7	90	630	4410
8	50	400	3200
9	99	891	8019

sumas

430	2817	20303
-----	------	-------

media 6.551

desv std. 4.309

hipotesis nula : $\mu_{\text{antes}} = \mu_{\text{despues}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} = 0$ no mejoró la habilidad
 ipotesis alternativa : $\mu_{\text{antes}} < \mu_{\text{despues}}$ → $\mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{despues}} < 0$ mejoró la habilidad

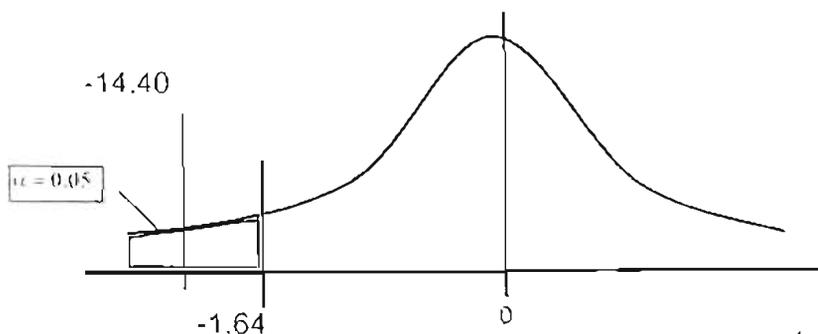
$\alpha = 0.05$

$\sigma_{x_1 - x_2} = 0.244$ error estandar para la diferencia de las medias

$z = -14.40$ estandarizada la diferencia de las medias

tanto n_1 como n_2 son mayores a 30 por lo tanto se usa tabla z

Z de tabla : -1.64



Por lo que se puede afirmar que si existe evidencia suficiente para concluir que si se tuvo una mejora significativa gracias al curso en la habilidad de negociador



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Oficio: PPCA/GA/2005

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
P r e s e n t e .

Al'n Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Luis Fernando Cabrera Mir**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Ciencias de la Administración toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. Lucia Andrade Barrenechea	Presidente
Dr. Darvelio Castaño Asmitia	Vocal
Dr. José Ramón Torres Solís	Vocal
Dr. Gerardo De la Sierra Cuspinera	Vocal
Dr. Alfonso Merino González	Secretario
Dra. Cynthia Klingler Kaufman	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 24 de junio del 2005.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez