



"LUX VIA SAPIENTIAS"

UNIVERSIDAD LATINA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN UNA COMPAÑÍA
ASEGURADORA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

BERNARDO GABRIEL CHIMAL RAMÍREZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. LUIS F. BLANCAS MARTÍNEZ

MÉXICO D. F., 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

*Por su incomparable ejemplo de familia,
honestidad, responsabilidad y trabajo,
por su apoyo y ayuda incondicional,
porque gracias a ustedes existo
y soy feliz.*

Y principalmente porque...

... los quiero con toda el alma.

A MIS HERMANAS

*Por los buenos y malos momentos,
por ser un ejemplo de superación
y alegría. Y por estar en todo momento
dispuestas a ayudarme.*

A TI MI AMOR

*Por ser parte de mi vida, por tu ayuda
siempre incondicional y por toda la
ternura y amor que me das.*

A MIS ABUELITOS

*Por todas sus muestras de cariño,
regaños y apapachos, porque han
dejado en mí una huella imborrable
de cariño y amor.*

*En especial a ti, abuelita, por todas tus
atenciones, consideraciones,
preocupaciones y desvelos.
Por tu cariño incondicional.*

A MIS SOBRINOS

*Les dedico este libro para que sea
Inspiración de su propia superación.*

A MI DIRECTOR DE TESIS

- Mtro. Luis F. Blancas Martínez -

*Por guiarme y compartirme
sus conocimientos tanto en
clase como en el desarrollo
de esta tesis.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

- 1.1. Principales conceptos de organización
- 1.2. Recursos organizacionales
- 1.3. Estructura organizacional
- 1.4. Clasificación de las organizaciones
 - 1.4.1. Por sectores económicos
 - 1.4.2. Por su tamaño, número de empleados y ventas netas
 - 1.4.3. Por su giro
 - 1.4.4. Por el origen de su capital
- 1.5. Aseguradora GNP

CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN

- 2.1. Principales conceptos de motivación
- 2.2. Ciclo motivacional
- 2.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow
- 2.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg
- 2.5. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor
- 2.6. Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams
- 2.7. Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO.

- 3.1. Principales conceptos de liderazgo
- 3.2. Importancia del liderazgo
- 3.3. Tipos de liderazgo
- 3.4. Teorías de liderazgo
 - 3.4.1. Teoría de los rasgos
 - 3.4.2. Estilos de liderazgo
 - 3.4.2.1. Estilo Anárquico
 - 3.4.2.2. Estilo Tecnócrata
 - 3.4.2.3. Estilo Autócrata
 - 3.4.2.4. Estilo Demócrata
 - 3.4.2.5. Estilo Liberal
 - 3.4.3. Teoría situacional
- 3.5. Grid Gerencial
 - 3.5.1. Estilo Dominante y Suplente
 - 3.5.2. Elementos del Liderazgo
 - 3.5.3. Descripción de los Estilos del *Grid*
- 3.6. Grupos y Equipos de trabajo

- 3.6.1. Grupos de trabajo
- 3.6.2. Equipos de trabajo
- 3.6.3. Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Planteamiento del problema
- 4.2. Objetivos
- 4.3. Hipótesis
- 4.4. Identificación de las Variables
- 4.5. Definición operacional de las variables
- 4.6. Población
- 4.7. Muestra
- 4.8. Instrumento
- 4.9. Procedimiento

RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En vista de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad, como son, la globalización y la imperiosa necesidad de la reducción de costos, traen como consecuencia mayor tecnología y una disminución del factor humano en la operación de las grandes empresas, en particular de las empresas multinacionales o involucradas en los mercados internacionales a través de la exportación, importación o manufactura de bienes.

Considero que en la actualidad, el factor humano ha perdido importancia en las organizaciones, que lo ven simplemente como un elemento más, al cual deben explotar al máximo, sin concederle un verdadero motivo para que encuentre en su actividad laboral un área de oportunidad para desarrollarse profesionalmente junto con el crecimiento de la organización.

La deshumanización de las organizaciones conduce a la poca participación del factor humano, de los niveles no directivos (medios y operativos), en la solución de problemas y toma de decisiones. Es aquí, donde las organizaciones deben escoger a una persona con estilo de liderazgo eficaz para que el personal encuentre en su actividad laboral una parte de su realización como ser humano.

Un factor de motivación permanente para el trabajador puede ser un incentivo económico, que a la larga deja de ser un factor motivador. Por ejemplo, lo que motiva al trabajador, es la participación en la toma de decisiones, que se deleguen en él responsabilidades, el sentimiento de pertenencia y la equidad dentro de la organización.

Considerando la importancia que tiene el factor humano en todos los niveles de la organización, la motivación es un medio útil para que dicho factor se desarrolle personal y profesionalmente, cumpliendo sus objetivos particulares sin subordinar los objetivos generales de la organización que encontrará en la motivación laboral un mayor desempeño de su personal.

Cada organización es única, porque ésta cuenta con características propias, con diferentes misiones y visiones, con empleados que reaccionan de diferente manera a las situaciones que enfrentan, con experiencias únicas y con una diferencia en la capacidad de recursos. Por eso es difícil encontrar una técnica específica que ayude a las organizaciones a motivar a sus empleados, incluso conociendo la técnica es difícil adecuarla a la organización. El estilo de liderazgo participativo (democrático) es una opción que, adecuándola a las características de la organización puede ser una herramienta muy útil para motivar a los empleados.

En el presente estudio se identificarán el estilo de liderazgo y el nivel de motivación que prevalecen en los empleados de la empresa GNP, de igual forma se identificará el grado en el cual el tipo de liderazgo afecta el nivel de motivación de los empleados. Este estudio consta de cuatro capítulos. La teoría se explica en los tres primeros capítulos y la metodología de la investigación se explica en el cuarto capítulo.

En el capítulo 1, se mencionan varios conceptos y se plantea todo lo referente a lo que es una organización, ya que ésta es el ambiente en donde se lleva a cabo el liderazgo y la motivación de los empleados, se mencionan los recursos que la forman al igual que la estructura organizacional. Ya explicado lo que es una organización, sus elementos y su estructura, se describe su clasificación, para conocer los diferentes tipos de organizaciones que forman la estructura económica de un país.

En el capítulo 2, se habla de la motivación de los empleados, se mencionan los principales conceptos de motivación, se explica el ciclo motivacional en sus tres diferentes variantes y se hace un recorrido por las principales teorías, desde Abraham Maslow con la jerarquía de las necesidades, hasta la teoría de las expectativas de Victor Vroom.

En el capítulo 3, se menciona la importancia del liderazgo y sus diferentes teorías, la teoría de los rasgos, los estilos de liderazgo y la teoría situacional. También se mencionan los grupos y equipos de trabajo, explicando sus características y las diferencias que existen entre ellos. Por otra parte se hace mención del *Grid* Gerencial, se explica la teoría y su funcionamiento.

Finalmente, en el capítulo 4, se plantea el caso de estudio, el cual intenta probar que los estilos de liderazgo participativo (democrático) y autoritario (autocrático) influyen de alguna manera en la motivación laboral de los empleados. En este capítulo se describe la metodología de la investigación en la cual se plantea el problema, se declaran las hipótesis, se identifican las variables, se delimita la muestra, se describen los instrumentos a utilizar y se muestra el procedimiento para la recolección de la información. Por último, después de analizada la información obtenida de los instrumentos, se muestran los resultados y se exponen las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

Antes que todo, es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre por sí solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más de lo que cada uno de ellos podría hacer solo. La más grande organización, la sociedad, hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.

Para conocer más acerca de las organizaciones, es necesario conocer su concepto, elementos y recursos.

1.1. Principales conceptos de organización

El término “organización” puede describir diferentes conceptos como la familia, gobierno, iglesia, estado, empresa, entre otros. Todos estos términos son organizaciones, pues toman a un grupo de personas interrelacionadas entre sí que persiguen uno o varios objetivos. A continuación se mencionan diferentes definiciones del término organización:

“Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos”. Earl F. Lundgren.¹

“Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”. F. Pozo Navarro.²

“Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa”. W. L. French.³

“Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos”. Gibson Ivancevich.⁴

¹ Rodríguez Valencia Joaquín., “Administración moderna de personal”. México. Editorial ECAFSA. Segunda Edición, 1999. Pág. 28.

² Ídem.

³ Ídem.

⁴ Ídem.

*“Dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”.*⁵

*“Conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos”.*⁶

*“Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado”.*⁷

*“Son unidades sociales o agrupaciones humanas, construidas deliberadamente para alcanzar objetivos específicos”.*⁸

*“Es una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos”.*⁹

En el presente estudio el término organización se utilizará como sinónimo de l término empresa. Y el concepto de organización que se usará es el siguiente:

*“Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.*¹⁰

Se toma esta definición como base en el presente estudio y a que ésta incluye elementos fundamentales de una organización y de la administración como lo son: el objetivo de la organización, la planeación, la coordinación, la división del trabajo y la jerarquización.

⁵ B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales. “Teoría de la Organización”. Boston. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición, 1998. Pág. 11.

⁶ Chiavenato Idalberto., “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. Editorial McGraw Hill. Segunda edición, 1989. Pág. 510.

⁷ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. México. Editorial McGraw Hill, Primera Edición, 1994. Pág. 415.

⁸ Hall Richard. “Organizaciones, estructura y proceso”. Madrid. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición, 1983. Pág. 30.

⁹ Ibídem. Pág. 33.

¹⁰ Curso propedéutico, 1996. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Pág. 251.

1.2. Recursos organizacionales

Las organizaciones están formadas por recursos necesarios para su existencia y sobrevivencia. Los recursos organizacionales¹¹ se clasifican de la siguiente manera:

- Recursos Humanos. Comprenden no sólo el esfuerzo a la actividad humana sino también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades y tc. Los recursos humanos son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes, son los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.
- Recursos Financieros. Comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus operaciones. Entre los recursos financieros propios están: dinero en efectivo, utilidades e ingresos por ventas. Entre los recursos financieros ajenos están: préstamos de acreedores, proveedores y créditos bancarios.
- Recursos Materiales. Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la organización, quedan incluidos dentro de estos recursos: los edificios, terrenos, máquinas, el equipo, herramientas, las instalaciones, las materias primas y su proceso de transformación.
- Recursos Técnicos. Son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones, quedan comprendidas dentro de ellas: los sistemas de producción, la tecnología que la orienta, los procesos de producción, el mantenimiento, los sistemas y procedimientos administrativos, los sistemas de ventas, los sistemas de promoción, las fórmulas de patentes.

Estos son los recursos básicos y que se manejan en forma general, pero existen algunos autores que manejan otros recursos, como son:¹²

- Recursos Mercadológicos. Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Comprende todas las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios y asistencia técnica.

¹¹ Rodríguez Valencia Joaquín., "Administración moderna de personal". México. Editorial ECAFSA. Segunda Edición, 1999. Pág. 48.

¹² Chiavenato Idalberto., "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición, 2000. Pág. 128.

- Recursos Administrativos. Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluye los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

El crecimiento del personal se ve reflejado en el desarrollo de su creatividad, en el involucramiento en la toma de decisiones y no en ascensos y aumentos salariales.

El éxito o el fracaso de la empresa de hoy se basa en el grado en que ésta es capaz de promover el talento y la energía de su personal, así como en la equidad y en la confianza que se deposite en él.

1.3. Estructura organizacional

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Sus miembros necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

El primer paso para establecer una estructura, es el diseño organizacional que se deriva de la etapa de planeación del proceso administrativo, en este diseño se determina la estructura organizacional que es más conveniente para los objetivos, metas, el personal, la tecnología y las áreas de la organización. El diseño organizacional se refiere tanto a la distribución como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia.

En el diseño organizacional se crea la estructura organizacional la cual se define como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.¹³

Para comprenderla se debe estudiar la base de su formación, que se fundamenta en la etapa de organización del proceso administrativo.

El proceso administrativo consta de forma general de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.¹⁴

- *Planeación. Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.*

¹³ Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., "Administración". México. Editorial. Prentice Hall. Sexta Edición 1996. Pág. 345.

¹⁴ *Ibidem*. Pág. 11.

- *Organización. Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.*
- *Dirección. Proceso para dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo o una organización para que realicen las tareas que les han sido encomendadas.*
- *Control. Proceso para comparar y asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.*

Como se puede observar la etapa de organización se encarga de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos, de acuerdo con las metas y los objetivos de la organización. Cada organización tiene metas y objetivos diferentes lo que sugiere la existencia de diferentes tipos de estructura, los gerentes deben adaptar la estructura a las metas y recursos con los que cuenta la organización.

Los gerentes se basan en cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar¹⁵, estos son:

1. División del trabajo. Consiste en dividir una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.
2. Departamentalización. Consiste en combinar las tareas en forma lógica y eficiente y agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.
3. Jerarquización. Especificar quién depende de quién en la organización, a través de un tramo de control que indica el número de subordinados que dependen de una persona y de una cadena de mando que indica cual es la jerarquía de autoridad de los jefes.
4. Coordinación. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos independientes en un todo congruente, con el objetivo de alcanzar las metas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una organización en cuanto a las relaciones que se dan entre los gerentes y los empleados, entre los mismos gerentes y entre los mismos empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar en diferentes formas.

¹⁵ *Ibidem.* Pág. 345.

Departamentalización por funciones

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear. La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.¹⁶

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional, facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación, ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, éstos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.

Desventajas:

- Se resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios.
- Se dificulta la formación de directores generales.

Departamentalización por productos

Se encuentra en las empresas que en su origen estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que ofertan, la departamentalización por funciones es insuficiente para una adecuada administración de todos los productos. Este tipo de departamentalización se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.¹⁷

Ventajas:

- Focaliza la acción sobre el producto.
- Facilita la especialización por producto.
- Mejora la coordinación de las funciones.

¹⁶ Koontz Harold, Weihrich Heinz., "Elementos de la Administración". México. Editorial McGraw Hill Sexta Edición, 1998. Pág. 273

¹⁷ Ibidem. Pág. 279.

- Proporciona formación para los futuros directores.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Aumenta la diversificación de la empresa.

Desventajas:

- Requiere más empleados de alta dirección.
- Dificulta la centralización de las funciones económicas.
- Problemas de control para la dirección general.

Departamentalización por zonas geográficas

Se agrupan las actividades dependiendo la zona donde se localice la actividad que realice la empresa. Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores.¹⁸

Ventajas:

- La responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- Aprovecha los mercados locales.
- Mejora la coordinación regional.
- Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Desventajas:

- Requiere personal de más alto nivel.
- Dificulta la centralización de las funciones.
- Se dificulta el control de la empresa.

Departamentalización por clientes

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes. Está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras departamentalizaciones, se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios, pero el cliente es lo más importante.¹⁹

Ventajas:

- Estimula la especialización.
- El cliente tiene la impresión de ser el único.
- Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

¹⁸ ibídem. Pág. 274.

¹⁹ Ibídem. Pág. 276.

Desventajas:

- Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
- Requiere un staff muy especializado.
- Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Departamentalización por proyectos

Esta disposición indica asignar un equipo o grupo especial a un proyecto definido o bloque de trabajo, el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido y deseado. El grupo especial de trabajo por lo general es reducido. Es ampliamente utilizado en firmas de contadores públicos, agencias de publicidad y despachos de consultoría.²⁰

Ventajas:

- Fomenta el trabajo en equipo.
- Fortalece la objetividad de los miembros.
- Enfatiza la iniciativa.
- Fomenta la creatividad.

Desventajas:

- Algunos miembros se frustran, porque tienen la sensación de inseguridad.
- Existe poco compromiso por el cambio constante de proyecto.
- Da poco lugar a la especialización.

Departamentalización matricial

Es una combinación de la de departamentalización funcional y la de departamentalización por proyectos, es muy utilizada en ingeniería y en investigación y desarrollo. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa sólo la de departamentalización por proyectos porque puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o porque la duración del proyecto sea muy corta; aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

²⁰ Ibidem. Pág.282.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.²¹

Ventajas:

- Se orienta hacia los resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.

Desventajas:

- Conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- No se cumple el principio de unidad de mando.
- Se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.
- Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

1.4. Clasificación de las organizaciones

La clasificación básica de las organizaciones se divide principalmente en dos grandes conceptos que son:

- 1) Lucrativas.
- 2) No lucrativas.

1) Las organizaciones lucrativas son aquellas que buscan una retribución por los productos o servicios que generan a la sociedad, con la finalidad de generar un lucro, que se ve reflejado en las utilidades.

2) Las organizaciones no lucrativas como su nombre lo indica no buscan una retribución por los productos y servicios que generan, su finalidad es apoyar a una determinada causa.

Existen diferentes clasificaciones de las organizaciones, en este estudio se plantea la clasificación expuesta por Sergio Hernández y Rodríguez (1994), en la cual clasifica a las organizaciones de acuerdo a cuatro factores:

1. Por sectores económicos.
2. Por su tamaño, número de empleados y ventas netas.
3. Por su giro.
4. Por el origen de su capital.

²¹ Ibidem. Pág. 280.

1.4.1. Por sectores económicos

Los sectores económicos son las porciones en que se ha dividido el conjunto de las actividades económicas que se realizan en un país. Tradicionalmente la economía se ha dividido en tres sectores:²²

- Agropecuario.
- Industrial.
- Servicios.

El sector agropecuario, también conocido como sector primario, incluye a las empresas que se dedican a:

- Agricultura.
- Ganadería.
- Silvicultura.
- Pesca.

El sector industrial o sector secundario, incluye a las empresas cuya actividad es:

- Extractiva.
- Transformación.

El sector servicio o terciario, incluye a las empresas cuyas actividades son:

- Comerciales.
- Restauranteras.
- Hoteleras.
- Comunicaciones.
- De Transporte.
- Profesionales.
- De Educación.
- Médicas.
- Financieras.

²² Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la Administración". México. Editorial. McGraw Hill. Primera edición, 1994. Pág. 366.

1.4.2. Por su tamaño, número de empleados y ventas netas.²³

Tamaño	No. de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	hasta \$ 900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	hasta \$ 9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	hasta \$ 20 000 000.00
Grande	más de 250 empleados	más de \$ 20 000 000.00

1.4.3. Por su giro

Por la actividad principal a la que se dedican se dividen en:²⁴

- Comerciales.
- Industriales.
- De servicio.

Comerciales. Son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados. Los canales de distribución de estas empresas son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

Industriales. Se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.

De servicio. Son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad y pueden tener fines lucrativos o no.

1.4.4. Por el origen de su capital.²⁵

- Públicas.
- Privadas.
- Transnacionales.
- Mixtas.

²³ Ibidem. Pág. 364.

²⁴ Ibidem. Pág. 365.

²⁵ Ibidem. Pág. 366.

Públicas. Se forman con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar.

Privadas. Su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna participación del presupuesto destinado hacia las empresas por parte del estado.

*“Es un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y la capacitación de su personal”.*²⁶

Características de la empresa:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Unidad jurídica.
- Opera conforme a las leyes vigentes.
- Fija objetivos.
- Unidad económica.
- Las negociaciones son la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos propios y/o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Trasnacionales. El origen de su capital proviene del extranjero, generalmente son grandes monopolios, ya sean empresas públicas o privadas.

Mixtas. Estas organizaciones económicas se forman con la aportación de capital privado y público, privado y externo, público y externo, o bien privado, público y externo, es decir, pueden estar formadas por cualquier combinación de los otros tres tipos de organizaciones.

²⁶ Ibidem. Pág. 360.

1.5. Aseguradora GNP

En el siguiente punto se presenta en forma general lo que es Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V., ya que es en esta organización en donde se realiza la investigación del caso práctico del presente estudio.

La compañía Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V. está ubicada dentro del sector servicios en el giro de seguros, previsión financiera y servicios de salud. Fue fundada en 1901, por los señores William B. Woodrow y Luis E. Neergaard, bajo la razón social de "La Nacional, Compañía de Seguros sobre la Vida, S. A."

En el año de 1936, La Casa Woodrow, propiedad del señor William B. Woodrow, se convierte en aseguradora con el nombre de "Seguros La Provincial, S. A.", especializada en seguros de bienes, y en 1969 se realiza la primera alianza estratégica del medio asegurador en México al unirse en un Grupo La Nacional y La Provincial dando origen a un solo grupo bajo la razón social de "Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V."

Un paso trascendental en el desarrollo de Grupo Nacional Provincial fue el hecho de unirse en 1972 a Grupo Bal, lo que le permitió obtener el liderazgo del mercado mexicano y convertirse en la aseguradora con mayor solidez, experiencia, confiabilidad y calidad de servicio; atributos que ha mantenido el grupo hasta la actualidad.

Hoy en día Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V. es una empresa grande de acuerdo con la clasificación de las organizaciones mencionada en el punto 1.4.2, por el número de empleados y el volumen de sus ventas, cuenta con más de 5,000 empleados a nivel nacional y ventas por más de 23,000 millones de pesos, el 16.8% del mercado nacional de primas de seguros, lo que representa ser la empresa líder en el ramo, por encima de Metlife, ING Comercial América, INBURSA y BANAMEX.

Pero GNP no es sólo negocio, siempre se ha distinguido por apoyar a la población con acciones altruistas en situaciones derivadas de desastres naturales y en general de necesidad extrema. A partir del 2004, GNP ha ampliado sus actividades sociales para cumplir su compromiso de contribuir activamente con el desarrollo de la sociedad mexicana.

El principal programa que ha emprendido GNP está dirigido a los segmentos más necesitados de la población y se denomina GOLES POR MÉXICO, en el que por cada gol anotado durante los torneos regulares del fútbol mexicano de primera división (apertura o clausura) que sean transmitidos por los canales de Televisa, GNP ayudará a una causa específica previamente escogida para cada equipo. Dichas causas son aulas de medios, bibliotecas escolares, transplantes de riñón,

transplantes de córnea, auxiliares auditivos, vivienda y nutrición. Este programa cuenta con 59, 375 personas beneficiadas (año 2005).

Unos de los puntos importantes a conocer de toda organización son su misión, su visión y el tipo de departamentalización con el que cuenta, ya que éstos ofrecen un panorama general de lo que es en esencia la organización, cuáles son los objetivos que persigue y la manera en que ésta funciona.

La misión²⁷, la esencia de lo que es GNP, es la siguiente:

Satisfacer las necesidades de protección y previsión financiera de los clientes, frente a los riesgos a que están expuestos, así como satisfacer sus necesidades de servicios de salud.²⁸

Su visión²⁹, lo que pretende llegar a ser GNP, es la siguiente:

GNP se ve a sí mismo en un futuro como el proveedor de protección financiera, pensiones y servicios de salud más eficiente de América Latina, situándose al lado de los mejores proveedores de estos servicios a nivel internacional.³⁰

Por lo que respecta a la departamentalización GNP presenta una departamentalización por funciones, clientes y productos.

La departamentalización por funciones se da en las áreas como finanzas, administración, sistemas, servicio y operaciones. La departamentalización por clientes se da en la división de línea comercial y línea personal, la línea comercial está dirigida a empresas y la línea personal a clientes individuales. A su vez, estas dos áreas se encuentran divididas por productos, los productos necesarios para cada tipo de cliente, por ejemplo: en la línea comercial se ofrecen seguros para la materia prima, seguros contra incendios y robos, financiamiento etc. Y en la línea personal se ofrecen seguros de vida, seguros para autos, seguros médicos, etc.

²⁷ "Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización". Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, 1994.

²⁸ Grupo BAL. <http://www.bal.com.mx/espanol/financieras.htm>; Enero 2006.

²⁹ "Aspiraciones fundamentales de una organización. Qué es lo que quiere llegar a ser en el futuro". Hellriegel Don, Slocum John W., "Administración". México. Editorial Thomson, Séptima Edición, 1998.

³⁰ Grupo BAL. <http://www.bal.com.mx/espanol/financieras.htm>; Enero 2006.

CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior, el recurso más importante con el que cuenta una organización es el factor humano, sin dejar de considerar la importancia que tienen los recursos financieros, materiales y técnicos, en la operación de la misma. El factor humano se considera como el más importante ya que es el único factor que puede manipular a los otros factores. Por ejemplo, un par de emprendedores puede obtener un crédito para iniciar un negocio, puede construir o rentar una oficina y puede también diseñar una máquina que le permita mejorar la calidad de la producción.

El factor humano es, en cierta medida, algo incierto e impredecible ya que las personas tienen percepciones diferentes de las cosas, en general el factor humano debe tener algún motivo para actuar de la forma en que la organización lo desea, es decir debe estar motivado. En el presente capítulo se habla de la motivación y sus principales teorías.

2.1. Principales conceptos de motivación

Para profundizar sobre el tema de la motivación es necesario conocer algunas definiciones de lo que significa motivación, según diferentes autores:

“Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen”.¹

“Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro”.²

“Es el impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas”.³

“Activación de necesidades y deseos internos para canalizarlos en la dirección deseada”.⁴

“Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo”. Hellriegel y Slocum⁵

¹ Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., “Administración”. México. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, 1996. Pág.484.

² Certo Samuel C., “Administración Moderna”. Bogota, Colombia. Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1979. Pág. 354.

³ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial McGraw Hill, Primera Edición, 1994. Pág. 414.

⁴ J. Gannon Martin. “Administración por Resultados”. México. Editorial Continental S. A. de C. V., Primera Edición, 1994. Pág. 241.

⁵ Terry George, Franklin Stephen., “Principios de Administración”. México. Editorial Continental, Primera Edición, 1985. Pág. 374.

“El estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento”. Gibson⁶

“Comportamiento dirigido a un objetivo. El comportamiento dirigido a un objetivo está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos.” Chung⁷

“Se refiere a la dedicación de esfuerzo hacia un objetivo”. Dubrin⁸

“Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”.⁹

“Es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales”.¹⁰

Se entiende que la motivación implica a los estados internos que dirigen al organismo hacia metas definidas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta.

Por lo anterior se puede definir a la motivación como: un impulso que modifica el estado interno de equilibrio de un individuo orientando su conducta hacia la consecución de un objetivo o meta. Dicho impulso puede ser una necesidad, deseo, capricho, anhelo, etc.

La mayoría de la gente supone que el dinero es el principal motivador positivo del desempeño óptimo, sin embargo encuestas de las actitudes de los trabajadores indican que el factor monetario sólo aparece en el cuarto o quinto lugar en la lista de motivadores. Motivadores intangibles como: satisfacción en el trabajo, oportunidades de aprender e independencia aparecen en los primeros lugares.¹¹

⁶ Ídem.

⁷ Ídem.

⁸ Ídem.

⁹ Íbidem. Pág. 375.

¹⁰ Robbins Stephen, De Cenzo David. “Fundamentos de Administración”. México. Editorial Prentice Hall. Primera Edición, 1996. Pág. 288.

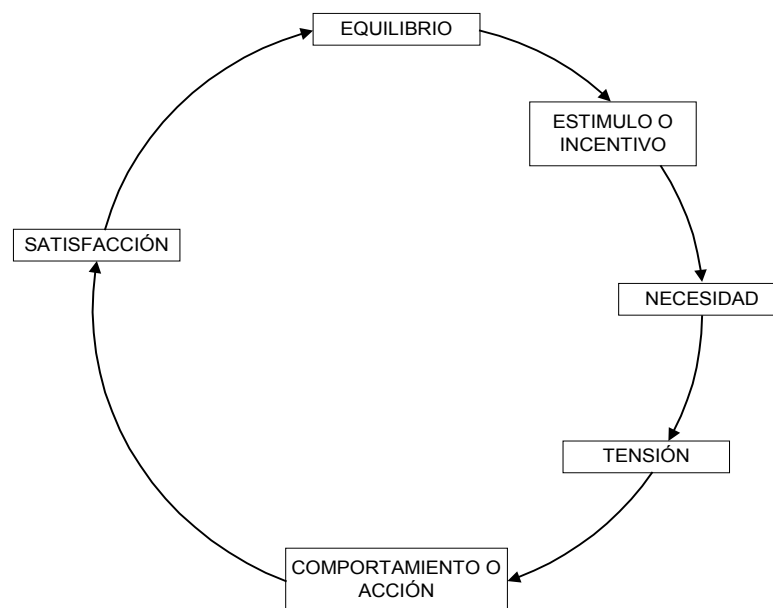
¹¹ J. Cook Marshsall. “Coaching Efectivo, Como aprovechar la motivación oculta” Editorial McGraw Hill. Primera edición, 1999. Pág. 155.

2.2. Ciclo motivacional

Motivación en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

El ciclo motivacional se inicia cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa u origine una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye al anterior estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga de tensión que permite el retorno al equilibrio anterior.

En el siguiente cuadro se muestran las etapas del ciclo motivacional:



CUADRO 2.1. CICLO MOTIVACIONAL.¹² *En este cuadro se muestran las diferentes etapas del ciclo motivacional, que se completa con la satisfacción de la necesidad.*

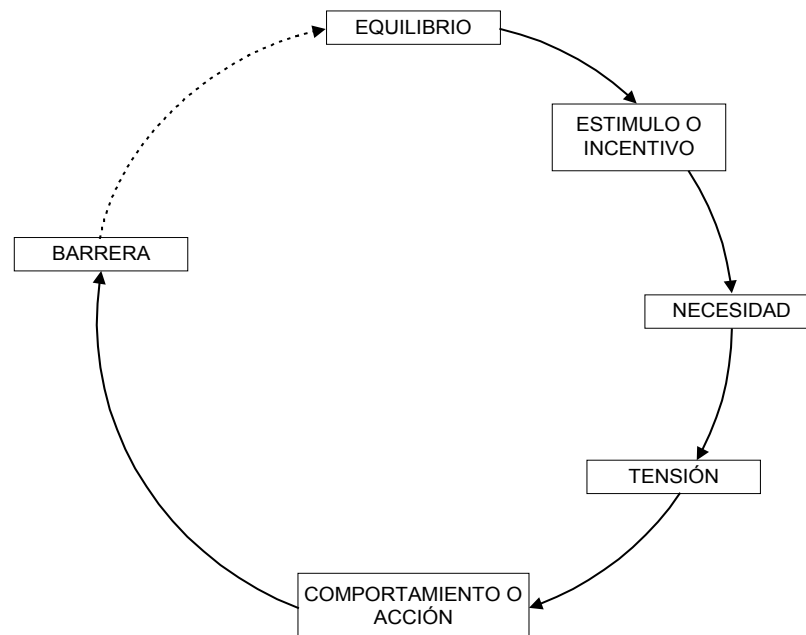
Este es el ciclo motivacional completo, pero qué pasa cuando una necesidad no es posible de satisfacer. En algunas o muchas ocasiones las necesidades no son posibles de satisfacer por que existe alguna barrera u obstáculo que impide la

¹² Chiavenato Idalberto., "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989. Pág. 147.

satisfacción de alguna de ellas. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que no permite liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio en la persona. Algunos de los efectos que puede ocasionar la frustración en las personas son los siguientes:

- Alteración del comportamiento. La conducta de un hombre frustrado puede volverse ilógica de manera repentina, sin que haya, en apariencia, ninguna explicación.
- Agresividad. La tensión acumulada puede liberarse a través de la agresividad física, verbal, simbólica, etc.
- Reacciones emocionales. La tensión provocada por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad y estados de intenso nerviosismo.
- Apatía. El malestar frente a la insatisfacción puede ocasionar reacciones de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como forma o mecanismo inconsciente de defensa del ego.

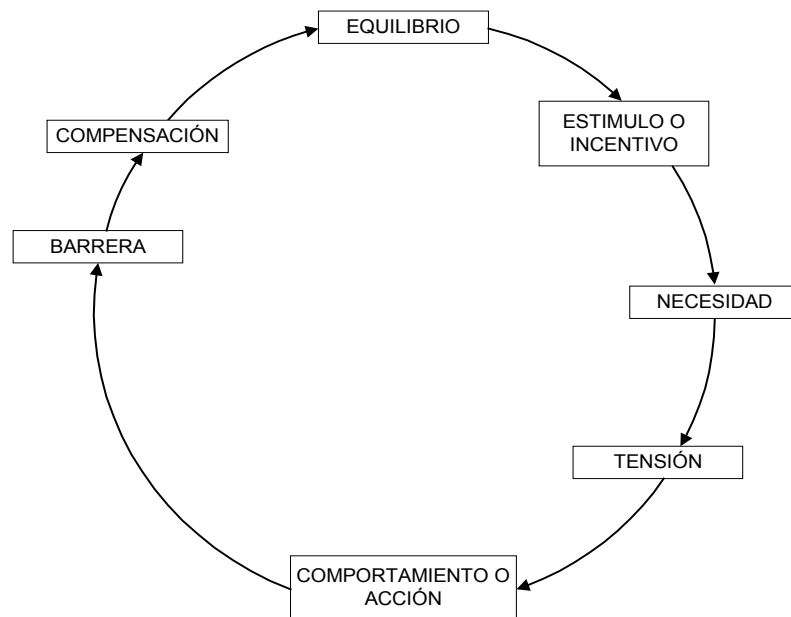
En el siguiente cuadro se muestra el ciclo motivacional incompleto por una barrera u obstáculo que provoca la insatisfacción de la necesidad.



CUADRO 2.2. CICLO MOTIVACIONAL CON BARRERA.¹³ *En este cuadro se muestran las etapas del ciclo motivacional incompleto por la existencia de una barrera que impide satisfacer la necesidad.*

¹³ *Ibidem.* Pág. 148.

El ciclo motivacional puede tener otro final diferente al de la satisfacción de la necesidad o el de la frustración. Este final es la compensación o transferencia, ésta se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad, que es imposible de satisfacer, mediante la satisfacción de otra complementaria o sustituta. De este modo, la satisfacción de otra necesidad tranquiliza la tensión generada por la más importante y reduce o evita la frustración.



CUADRO 2.3. CICLO MOTIVACIONAL CON COMPENSACIÓN. *En este cuadro se muestran las diferentes etapas del ciclo motivacional, cuando una necesidad no es posible de satisfacer, pero es compensada por la satisfacción de otra necesidad.*

En consecuencia, se concluye que toda necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

2.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comprometerse se deriva de fuerzas que existen en su interior. La teoría motivacional más conocida es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, psicólogo y consultor americano, quien la propuso en el año de 1954.

Según Abraham Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una jerarquía compuesta por varios niveles, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano dichas necesidades. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, denominadas necesidades primarias, en tanto en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, denominadas necesidades secundarias.

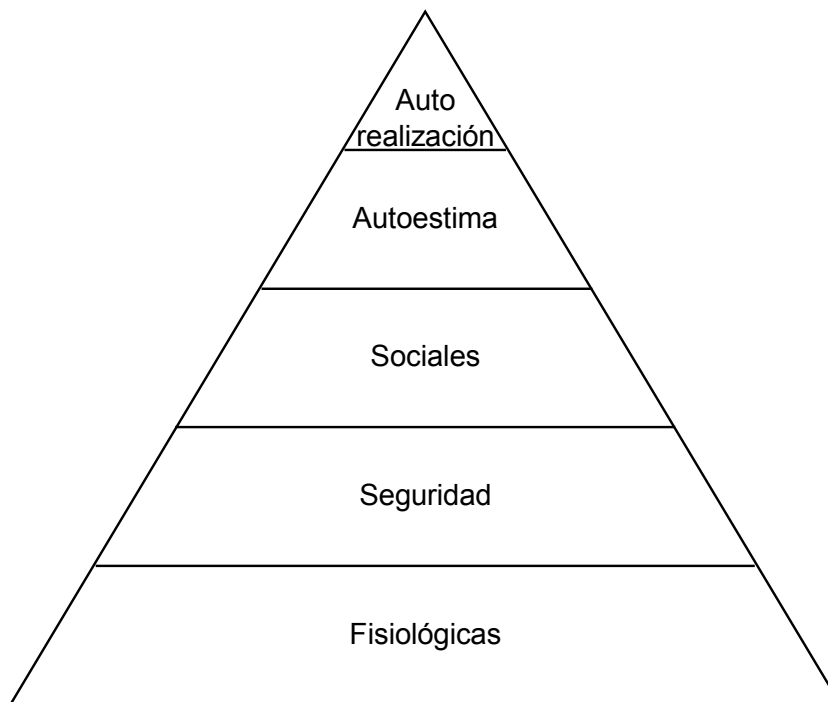
Según esta teoría, es necesario satisfacer primero las necesidades que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía para que las necesidades de los niveles superiores entren en acción. La jerarquía de las necesidades es la siguiente:¹⁴

1. Necesidades Fisiológicas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o el deseo sexual. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Estas necesidades están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, como los son: el hambre, la sed, el refugio y el sexo.
2. Necesidades de Seguridad. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de este tipo de necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que las fisiológicas, éstas también están relacionadas con la supervivencia del hombre.
3. Necesidades Sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales, fisiológicas y de seguridad, se encuentran relativamente satisfechas.

La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

¹⁴ Ibidem. Pág. 68.

4. Necesidades de Autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad y confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, de prestigio, de reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo.
5. Necesidades de Autorrealización. Estas necesidades llevan a la persona a desarrollar su propio potencial y realizarse como ser humano durante toda la vida. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona y de sus talentos individuales.



CUADRO 2.4 PIRÁMIDE DE MASLOW.¹⁵ *En la cual se muestran las diferentes necesidades que tiene el ser humano, divididas según su importancia, en la base se encuentran las necesidades básicas y en la cima, las necesidades secundarias.*

Las primeras cuatro necesidades, fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima pueden satisfacerse mediante recompensas externas o extrínsecas a la persona como lo son el dinero, alimento, amistades y elogios de otras personas.

¹⁵Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., "Administración". México. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, 1996. Pág. 491.

Las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, y que no son observables ni controlables por los demás.

Maslow también aclara que las necesidades más elevadas no surgen a medida que las necesidades más bajas van siendo satisfechas, pues éstas predominan de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Existen diversas necesidades concomitantes que influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas. Lo que quiere decir que si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas.

2.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores en 1959 para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Las investigaciones de Herzberg pretenden encontrar una explicación de la motivación en dos factores. En el primer grupo se encuentra todo lo relacionado con factores independientes del individuo en su actividad laboral como política y administración de la compañía, el salario, condiciones de trabajo, equipo, relaciones interpersonales, status, etc. La inexistencia de estos factores sólo provoca insatisfacción.

En el segundo grupo se encuentran todos aquellos factores relacionados con el contenido del trabajo, tales como logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo. Su existencia produce sentimientos de satisfacción.

En muchos aspectos la teoría de Herzberg incluye elementos que también están presentes en la teoría de Maslow. El primer grupo de factores se puede relacionar con las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, mientras que el segundo grupo se relaciona con las necesidades de autoestima y autorrealización.

Herzberg plantea dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- 1) Factores Higiénicos** o Factores Extrínsecos.
- 2) Factores Motivacionales** o Factores Intrínsecos.

1) Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos.¹⁶

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas como las condiciones de trabajo, éstas son administradas y decididas por la empresa; los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Por ejemplo:

- Tipos de dirección y supervisión.
- Salario.
- Beneficios sociales.
- Condiciones físicas y ambientales de trabajo.
- Relaciones entre la empresa y los empleados.
- Reglamentos internos.

Estos factores tradicionalmente apenas eran tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores. De acuerdo a esta teoría la fórmula, “recompensas, más liderazgo democrático”, provoca una motivación positiva. Por el contrario la fórmula “castigos, más liderazgo autocrático”, provoca una motivación negativa.

Herzberg destaca que cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción, pero cuando los factores higiénicos son pésimos traen como consecuencia la insatisfacción. A estos factores también los llamó factores de insatisfacción.

2) Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos.¹⁷

Estos factores se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo. Se localizan bajo su control pues se refieren a lo que hace y desempeña. Por ejemplo:

- Sentimientos de crecimiento individual.
- Reconocimiento profesional.
- Necesidades de autorrealización.

Herzberg destaca que cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción, pero cuando los factores motivacionales son pésimos provocan la pérdida de satisfacción. A estos factores también los llamó factores de satisfacción. Estos factores son los únicos que pueden producir una verdadera motivación.

¹⁶ Ibidem. Pág. 572.

¹⁷ Ibidem. Pág. 574.

La teoría de los dos factores afirma que¹⁸:

- *La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes de éste, lo que lleva a los factores motivacionales o de satisfacción.*
- *La insatisfacción en el cargo está en función del contexto general que lo rodea, lo que lleva a los factores higiénicos o de insatisfacción.*

Esto indica que los factores responsables de la satisfacción profesional están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para ejemplificarlo hace una comparación entre satisfacción e insatisfacción y sus opuestos:

El opuesto de satisfacción = ninguna satisfacción ≠ insatisfacción.

El opuesto de insatisfacción = ninguna insatisfacción ≠ satisfacción.

FACTORES MOTIVACIONALES (SATISFACCIÓN)	FACTORES HIGIÉNICOS (INSATISFACCIÓN)
CONTENIDO DEL CARGO (Cómo se siente el individuo en relación con su cargo)	CONTEXTO DEL CARGO (Cómo se siente el individuo en relación con su empresa)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo. • Administración de la empresa. • Salario. • Relaciones con el supervisor. • Beneficios y servicios sociales.

CUADRO 2.5 FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS.¹⁹ *En este cuadro se muestran los elementos que integran cada factor.*

¹⁸ Chiavenato Idalberto., "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989. Pág. 575.

¹⁹ Ídem.

Herzberg plantea, para proporcionar una motivación constante en el trabajo, “EL ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS” (enriquecimiento del cargo), que consiste en sustituir constantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que desafíen y satisficgan profesionalmente, que ayuden al crecimiento individual del empleado.

El Enriquecimiento del Cargo puede ser vertical, eliminación de tareas simples por tareas complejas, o puede ser horizontal, eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad.

El Enriquecimiento del Cargo puede traer dos clases de efectos:

Efectos Deseables:	Efectos Indeseables:
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la motivación. • Aumento en la productividad. • Reducción del ausentismo. • Reducción de la rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la ansiedad. • Aumento del conflicto. • Sentimiento de explotación. • Reducción de las relaciones interpersonales.

CUADRO 2.6 ENRIQUECIMIENTO DEL CARGO. *En el cual se muestran los efectos deseables e indeseables del enriquecimiento del cargo de un individuo.*

2.5. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas M. McGregor en 1960, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de la conducta de los empleados en las organizaciones, para cada conducta propuso un estilo de administración: un estilo basado en la teoría tradicional, teoría X, excesivamente mecanicista y pragmática y otro, teoría Y, basado en las concepciones modernas de la administración frente al comportamiento humano.

Teoría X.

Esta teoría se basa en supuestos erróneos sobre el comportamiento humano, en función de estos supuestos respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autoritario que considera a las personas como recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y

organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. Algunos de los supuestos, en los que se basa esta teoría son²⁰:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse; necesita ser dirigido y controlado por la administración.

La administración según la teoría X se caracteriza por los siguientes aspectos²¹:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa, teniendo como meta la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin la intervención directa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas en función de los objetivos de la empresa.
- Como las personas son motivadas principalmente por incentivos económicos, la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa o castigo.

La teoría X se fundamenta en la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En general, lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

Para la teoría X la fiscalización y el control externo constituyen mecanismos para neutralizar la desconfianza de la organización hacia las personas que trabajan en

²⁰ Ibidem. Pág. 579.

²¹ Ídem.

ella, ya que por naturaleza las personas son indolentes, perezosas, rechazan la responsabilidad y únicamente trabajan cuando reciben una recompensa económica.

Teoría Y.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; se basa en ideas sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana²², por ejemplo:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa o una fuente de castigo. El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas por naturaleza no son pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, pero pueden volverse así debido a su experiencia profesional negativa.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y una característica general en todas las personas.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente distribuida entre las personas.

En función de esas concepciones y premisas con respecto de la naturaleza humana, esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración según la teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos²³:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, tales factores.

²² Ibidem. Pág. 580.

²³ Ibidem. Pág. 581.

- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando su esfuerzo en dirección de los objetivos de la organización.

Según McGregor, la teoría Y se aplica en las organizaciones a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas entre las cuales se destacan, la descentralización de las decisiones y la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo para mayor significado del trabajo, la participación en las decisiones y administración consultiva y en la autoevaluación del desempeño.

En general las dos teorías, la teoría X y la teoría Y, se contraponen, una de las diferencias más significativas es que la teoría X sobrepone los objetivos económicos de la organización y la teoría Y, sobrepone el desarrollo integral de los individuos que laboran en una organización.

2.6. Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams

La teoría de la equidad formulada por J. Stacy Adams en el año de 1963, se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Los insumos laborales podrían ser por ejemplo, el esfuerzo físico o mental, la educación y las habilidades especiales del individuo; y las recompensas laborales podrían ser el reconocimiento, las promociones y el salario.

La teoría de la equidad establece que las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.

Según la teoría de la equidad existen dos tipos de comparaciones que los individuos utilizan para valorar si su recompensa ha sido o no equitativa. La primera, es una comparación de situaciones personales, qué hice yo, con qué lo hice, y qué recibí por ello, después lo compara con lo que hizo otra persona, con qué lo hizo y qué recibió por lo que hizo, de esta comparación un individuo puede determinar si fue equitativa o no su recompensa. La segunda comparación es la comparación de la equidad o lo que es lo mismo, juzgar si es justo lo que él recibió en comparación con otros individuos.

La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro de trabajo. Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades, con lo que otras personas, en situaciones similares, reciben por las suyas. Cuando sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que tratan de resolver adaptando en consecuencia, su conducta.

La reacción de una persona ante una desigualdad depende del historial de desigualdades de la misma. Las relaciones de trabajo no son estáticas, lo que sugiere que las desigualdades no se dan de forma aislada ni en forma singular. Esto quiere decir, que existe un punto hasta donde la persona tolerará una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarla a pasar ese límite.

Las personas aplican diferentes métodos para disminuir la desigualdad. Algunas piensan que sus esfuerzos fueron superiores o inferiores a lo que supusieron que serían en un principio, o que las recompensas son más o menos valiosas.

Esta teoría sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos que se realizan en la organización se hacen en un contexto de relaciones humanas. Sólo entonces podrán empezar a apreciar los cálculos de la equidad que hacen sus empleados.

En general la teoría de la equidad hace dos importantes observaciones. La primera, la motivación depende en gran medida de la percepción de justicia sobre el proceso de intercambio entre lo que una persona aporta y lo que recibe a cambio. En segundo lugar, esta teoría establece que las personas están constantemente comparándose con otras, y el modo en el que ellas perciben su relación de intercambio entre sus contribuciones y sus resultados o recompensas con relación a otros individuos influirá en su comportamiento. Esta comparación pueden realizarla los individuos con compañeros de trabajo o de otra organización.

2.7. Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

Una de las explicaciones más ampliamente aceptadas sobre la motivación aportada por Victor Vroom en 1964, es la teoría de las expectativas. Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en las expectativas de lo que podrán obtener de cada acto.

Esta teoría ayuda a explicar por qué algunas personas hacen simplemente lo mínimo necesario mientras que otros aplican todo el esfuerzo que pueden en el desempeño de sus puestos.

La teoría de las expectativas se basa en cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones.²⁴

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Los supuestos antes mencionados sirven de base para el llamado modelo de las expectativas, que consta de tres relaciones fundamentales²⁵:

1. Las expectativas de desempeño – resultado (recompensa). Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.
2. Valencia. El resultado de una conducta dada tiene una valencia, o poder concreto para motivar, que varía de una persona a otra. Esto es, el grado con el que las recompensas dependientes del rendimiento satisfacen las metas personales o necesidades del individuo.
3. Las expectativas del esfuerzo – desempeño. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

Estas tres relaciones del modelo de las expectativas se pueden plantear en forma de preguntas, para que sean más claras.

1. ¿Si hago esto, cuál será el resultado?
2. ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré?
3. ¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena?

²⁴ Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., "Administración". México. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición 1996. Pág. 499.

²⁵ *Ibidem*. Pág. 500.

De acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos y se comportan en consecuencia.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como recompensas intrínsecas, es decir, recompensas que la persona siente directamente, por ejemplo, sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar actividades nuevas. Otros resultados se manifiestan como recompensas extrínsecas, que se dan a través de un factor externo a la persona, por ejemplo, un gerente otorga un bono, un ascenso o un reconocimiento a un individuo que ha realizado bien su trabajo.

En la teoría de las expectativas los gerentes deben prestar atención, a una serie de factores cuando tratan con sus empleados, como lo son:²⁶

- Determinar las recompensas que valora cada individuo. Para que las recompensas sean motivadoras, deben ser pertinentes para las personas afectadas.
- Determinar el desempeño que se desea de los empleados. Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.
- Establecer un nivel alcanzable de desempeño. Si los empleados sienten que la meta que se les pide es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.
- Ligar las recompensas al desempeño. A efecto de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo, a un desempeño exitoso.
- Analizar que factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa.
- Asegurarse de que la recompensa es adecuada. Las recompensas menores serán motivadores menores.

²⁶ Ibidem. Pág. 502.

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO

En el capítulo 1 se menciona lo que es una organización, cuales son sus recursos, qué es la estructura organizacional y los diferentes tipos de organizaciones que existen. También se menciona que el recurso más importante de una organización es el recurso humano, el cual es capaz de obtener, manejar y acrecentar a los otros recursos con los que cuenta cualquier organización. En el capítulo 2 se menciona la motivación como un medio para que el recurso humano encause su comportamiento en beneficio de la organización y de su desarrollo integral como individuo, pero quién va a motivar a los empleados, quién va a ejercer esa influencia para que éstos encuentren un motivo que encause su comportamiento. La influencia que se necesita se llama liderazgo.

En el presente capítulo se definirá al liderazgo y se expondrán algunas de las teorías más relevantes sobre el tema.

3.1. Principales conceptos de liderazgo

Existen diversas definiciones de liderazgo, esto debido a las diferentes perspectivas de los autores, quienes enfocan sus definiciones a sus campos de estudio. A continuación se mencionan algunas definiciones:

*“Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.*¹

*“Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”.*²

*“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.*³

*“Función de la administración que activa y anima a las personas a contribuir con lo mejor que tienen tanto individualmente como en cooperación con otras personas”.*⁴

*“Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo”.*⁵

¹ Ibídem. Pág. 514.

² R. M. Hodgetts, S. Altman. “Comportamiento en las organizaciones”. México. Editorial Interamericana. Primera Edición, 1981. Pág. 198.

³ Chiavenato Idalberto., “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989. Pág. 152.

⁴ Gómez Mejía Luís R., Balkin David B., “Administración”. México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, 2003. Pág. 392.

“La suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados”.⁶

“Es el arte de gestionar voluntades”.⁷

“Es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo”.⁸

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta (palabras y actos), del líder de acuerdo a cómo lo perciben los demás. Esto se refiere a la capacidad del líder de influir, o convencer a otros para que pongan todo de su parte en la consecución de ciertas metas u objetivos. Dicha capacidad se desarrolla mediante la experiencia y la educación. Lo importante es cómo llega la imagen del líder a aquellos que desea influir.

Es importante que el líder descubra su estilo de manera que comprenda que éste afectará al grupo o seguidores. Para depurarlo y mejorarlo dependerá de las habilidades siguientes:

- Técnica: es el poder de utilizar en beneficio del grupo los recursos y relaciones necesarias para llevar a cabo tareas específicas y enfrentar los problemas.
- Humana: a través de la cual influye a los demás a partir de la motivación y una efectiva conducción del grupo para el logro de propósitos específicos.
- Conceptual: es la capacidad para comprender la complejidad de la organización y conocer donde ajusta su influencia personal dentro de la misma.

El líder tiene éxito cuando primero comprende las necesidades de sus subordinados y luego aplica la persuasión y la influencia para demostrarles que obtendrán la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones.

3.2. Importancia del liderazgo

Cada organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, ciertas características propias que influyen sobre el personal de la misma. Este clima es de interés particular por el efecto que tiene sobre el rendimiento y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Existen muchos elementos que determinan la

⁵ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. México. Editorial McGraw Hill, Primera Edición, 1994. Pág. 414.

⁶ J. Gannon Martin. “Administración por Resultados”. México. Editorial Continental S. A. de C. V., Primera Edición, 1994. Pág. 241.

⁷ Mateo Juan, Valdano Jorge. “Liderazgo”. España. Editorial Grupo Santillana. Primera Edición, 2000. Pág. 42.

⁸ Certo Samuel C., “Administración Moderna”. Bogotá, Colombia. Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1979. Pág. 326.

naturaleza del clima organizacional, algunos de ellos son: las metas, el tipo de estructura de la organización y el tipo de relación que exista entre el líder y sus empleados.

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante para las empresas. Un buen liderazgo es esencial para el éxito de cualquier empresa, siempre se dice que detrás de toda empresa exitosa hay un liderazgo eficaz. Una organización puede tener una planeación adecuada, un control impecable y procedimientos claros y bien establecidos, pero no puede sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un buen liderazgo.

En la actualidad, el liderazgo no es exclusivo de los niveles superiores en las organizaciones, con los constantes cambios y las exigencias de los mercados, las organizaciones demandan trabajadores, en todos los niveles, con cualidades de liderazgo. Las decisiones, hoy en día, requieren de la participación de todos en equipo. Esto se debe a que es poco probable que una sola persona cuente con una gran capacidad de dirección y una gran capacidad técnica.

Con la demanda de empleados más calificados por parte de las organizaciones, el enfoque de liderazgo debe ser acorde al grupo de personas con el cual se labora. No existe liderazgo sin seguidores, el líder debe ser capaz de guiar por buen camino a sus seguidores, de motivarlos, de luchar por sus intereses y de facilitar su desarrollo de forma integral, y a que si un individuo siente que se desarrolla profesionalmente y personalmente también está satisfecho, es muy probable que busque realizar los objetivos de la organización al 100 por ciento.

El genuino y auténtico modo de dirigir es lograr que el subordinado quiera lo que el líder quiere, si el líder logra hacer esto, logrará que el subordinado haga lo que el mismo desea. De esta manera el líder no se verá forzado a utilizar sistemas de castigo y recompensa para obligar al subordinado a hacer las cosas.

El líder debe tener presente que para dirigir y mandar debe tener la capacidad y esencia de servicio y el subordinado debe tener en cuenta que el saber obedecer es precedente para saber mandar.

Dependiendo del tipo de liderazgo que se ejerza en la organización, se obtendrán resultados; favorables, si es que está orientado a la satisfacción del personal, del cliente y de la organización, y desfavorables, si provoca descontento entre los empleados y ocasiona conflictos internos y/o externos a la organización.

3.3. Tipos de liderazgo

Existen 2 conceptos en los que se puede clasificar el tipo de liderazgo dentro de una organización: liderazgo formal y liderazgo informal. A continuación se describe cada concepto.

Formal: Es el poder de influir en la conducta de otros, proviene del lugar o puesto que se tiene en la empresa. Este tipo de liderazgo lo otorga y lo reconoce la organización.

Generalmente, antes de cumplir una orden, se debe estar convencido de que la persona que gira una instrucción tiene el derecho de hacerlo. De dónde obtienen los gerentes el derecho de dirigir las actividades de los empleados, existen dos posiciones básicas y contrapuestas de influir de manera formal en las organizaciones: la posición clásica y la posición de la aceptación.

Posición clásica: La posición clásica del liderazgo dice que la capacidad de influir tiene su origen en un nivel muy alto y, de ahí, pasa hacia abajo, lícitamente, de un nivel a otro. Según, la posición clásica en las organizaciones, la gerencia tiene el derecho de girar órdenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer. Esta obligación es, de hecho, autoimpuesta.

Posición de la aceptación: La otra perspectiva del origen del liderazgo formal, es la posición de la aceptación la cual considera que la base del liderazgo está en el influido y no en el influyente.

Ejemplo: El Director General, en virtud de su posición, asume un rol de liderazgo.

Informal: Cuando un empleado puede convencer a sus compañeros de que observen una cierta conducta, o ser su jefe. Este tipo de liderazgo no es reconocido por la organización.

El liderazgo informal no tiene base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias, no puede ser delegado ni recibido en herencia; el líder se impone por ser el que fuera de lo común. La legitimización de este liderazgo proviene de las características personales del líder como su carisma, capacidad de persuasión, etc.

Ejemplo: El líder de un grupo informal.

3.4. Teorías de liderazgo

Las teorías sobre el liderazgo han evolucionado con el tiempo. Las primeras teorías fueron las teorías de los rasgos que se basan en el principio de que los líderes poseen ciertas características o rasgos diferentes a los del resto de las

personas. Después surgieron las teorías basadas en el comportamiento que los líderes tenían hacia los subordinados, no importando la situación ni el problema en que se encontraban, actualmente las teorías de liderazgo se basan en la situación en la cual se encuentra el líder, para adoptar un comportamiento que le ayude a resolver dicha situación.

A continuación se describirán las características de estas tres principales teorías.

3.4.1. Teoría de los rasgos

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Según esta teoría el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus empleados.

La teoría de los rasgos parte del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales.

A continuación se muestran algunos de los principales rasgos que contempla esta teoría:⁹

Rasgos físicos. Energía, apariencia, estatura y peso.

Rasgos intelectuales. Adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales. Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con el trabajo. Interés en la realización, persistencia e iniciativa.

El líder debe inspirar confianza, tener una buena presentación, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

Algunas de las limitaciones más importantes que se le han formulado a esta teoría son:¹⁰

- No existe una ponderación de los rasgos de personalidad, ya que no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

⁹ Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989. Pág. 154.

¹⁰ Ídem.

- Esta teoría olvida la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.
- No distingue entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, algunos rasgos de personalidad son más importantes que otros.
- Ignora por completo la situación en que se ejerce el liderazgo. Por ejemplo, una situación de emergencia requiere de cierto comportamiento del líder.
- Según esta teoría un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad.

E. E. Ghiselli¹¹ en 1971, investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. En su investigación Ghiselli realizó un estudio a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

- **Inteligencia.** Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
- **Habilidad de supervisión.** Esta es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación, Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era "de importancia dominante".
- **Iniciativa.** El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los niveles superiores de la administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.
- **Seguridad en sí mismo.** Ésta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza que en sí mismos manifestaban.

¹¹ F. A. Heller, A. W. Clark, <http://arjournals.annualreviews.org>.

- **Auto-percepción del nivel ocupacional.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado estatus y una alta posición socioeconómica. Esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por este estudio de muestras que las habilidades cognitivas y de seguridad son mucho más relevantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, por ejemplo, sus rasgos físicos.

3.4.2. Estilos de liderazgo

Esta teoría estudia el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, esto es, la manera como el líder orienta su conducta, qué hace y cómo lo hace, en el ejercicio del liderazgo. Se proponen los siguientes estilos de liderazgo:

1. Anárquico.
2. Tecnócrata.
3. Autócrata.
 - 3.1. Estricto.
 - 3.2. Benevolente.
 - 3.3. Incompetente.
4. Demócrata.
5. Liberal.

3.4.2.1. Estilo Anárquico

Por anarquía se entiende, el estado de una colectividad en la que no existe autoridad. En la administración de empresas supone una situación tan radical, que no busca una escalada de violencia para la destrucción de las empresas, lo que sucede en este modo administrativo, es una carencia de autoridad formal.

La aparente “autoridad formal” se asume por:

- Herencia de los fundadores del negocio.
- Imposición de carácter nepótico.
- Designación de corte político.

Características:¹²

¹² Fernández Arena José Antonio., “Estilos de Liderazgo”. México. Editorial Diana. Segunda Edición, 1993. Pág. 18.

- Genera un desorden creciente que hace muy difícil la conducción normal de una institución sobre todo por la confusión imperante en todos los aspectos.
- La injusticia que se produce al no saber en qué forma puede haber una decisión, política o actitud, y a que prevalece el interés personal sobre el colectivo.
- Una inseguridad constante de la permanencia en la empresa o la supervivencia en una sociedad cada vez más competitiva.
- El maltrato derivado de actitudes despóticas y caprichosas que no tienen reacciones o posibles conflictos, y a que la institución no les importa a los directivos, les interesa de una forma temporal y pasajera.
- Un desperdicio generalizado de buenos colaboradores quienes no contribuyen con su talento, de recursos materiales por malas o malas decisiones y de los recursos tecnológicos no utilizados y desconocidos por pereza o simplemente por una actitud de soberbia.
- El caos que conlleva la desesperación descontrolada y el abandono de los ideales que son la base para una permanencia en los negocios.

La toma de decisiones en las anarquías supone un proceso muy personal, desconectado del sistema y con un funcionamiento fragmentado. La contratación de los recursos humanos por medio de recomendaciones y personal con poca preparación y de escasa confianza, no permite un clima favorable para la toma de decisiones. La práctica anárquica busca respuestas inmediatas y sólo en función de las ventajas personales.

La colaboración en la toma de decisiones significa ceder libertades individuales y compartir cuotas de poder que son valores en este tipo de sistemas. Los dirigentes no están dispuestos a compartir los honores en casos de aciertos y no les interesa ventilar y poner a discusión muchos asuntos que pueden derivar en jugosos negocios.

3.4.2.2. Estilo Tecnócrata

La técnica supone una estructura clara y reglas muy definidas, pero con una posibilidad mínima de participación para los que forman parte del organismo. Sin embargo, no deja de ser un estilo de liderazgo con serias limitaciones al subordinar al individuo en función de la técnica.

La técnica supone el máximo anhelo y motivo de existencia en el estilo tecnócrata.

El origen de esta autoridad es por:

- Designación de corte político.
- Promoción por fracaso e incompetencia del anterior.

Características:¹³

- Un orden sistemático, pre-requisito en la búsqueda de un funcionamiento carente de sorpresas y con un índice muy preciso de predictibilidad, así como una definición exacta de toda la estructura.
- La injusticia, que puede afectar a los menos preparados, sobre todo en momentos de crisis, ya que la técnica es la regla maestra en todas las interacciones de la institución.
- Una inseguridad derivada de un sistema bien enterado y en el que cada parte tiene su razón de ser, por lo que busca evitar los desplazamientos innecesarios de personal, salvo en los momentos de crisis.
- La rigidez, como una tónica general en la que se aprecia una fán o una búsqueda de la perfección, y se da poco pie a las desviaciones derivadas de experimentos o teorías que no se consideran con suficiente fundamento.
- Una competencia creciente por la preparación de la mayoría de los integrantes del equipo empresarial, en los que existe una competencia constante y la pretensión de alcanzar el óptimo a cualquier costo.
- La frustración, por sentirse parte de un gran mecanismo o sólo un engrane de un aparato perfecto, la monotonía. Los miembros más creativos tienden a huir de un mundo demasiado predecible y con sus fronteras tan definidas.

La autoridad de los ejecutivos facilita la participación en la toma de decisiones pero sólo en función de una acción estratégica. Los colaboradores pueden satisfacer sus necesidades primarias dentro de la organización pero se descuida el desarrollo integral, ya que se desea que se apeguen demasiado a su trabajo, descuidan sus relaciones familiares y su participación en la comunidad.

3.4.2.3. Estilo Autócrata

Este estilo supone que una persona ejerce el poder por sí sola, es la autoridad suprema. Este estilo es posiblemente el más generalizado en las organizaciones, en cualquiera de sus formas y afecta en diversas intensidades, de acuerdo al avance cultural y las características de la persona que posee el poder.

Los autócratas buscan una concentración de poder con el mayor grado de absolutismo. La definición de objetivos será en función de las pretensiones de los

¹³ Ibídem. Pág. 82.

autócratas, aún cuando en muchos casos tengan una genuina confusión al buscar la satisfacción de los integrantes de una empresa. El problema de las autocracias es el uso indiscriminado del principio de Maquiavelo: “El fin justifica los medios”.

El estilo autócrata es tiránico por naturaleza y busca una perpetuación que haga posible un ejercicio de poder tras pasado al heredero. La dirección debe ser en todo caso incontrovertible, sólo el jefe tiene la razón y hay de aquel que cuestione sus planes grandiosos o se le ocurra opinar en sentido distinto a una de las genialidades del todo poderoso dirigente.

Los autócratas acumulan el poder y es en las decisiones donde se plasma con mayor frecuencia, a los directivos les interesa demostrar su genialidad sin tener que depender de otras opiniones.

El origen de esta autoridad en forma general para sus tres variantes es por:

- Herencia de los fundadores del negocio.
- Imposición de carácter nepótico.
- Designación de corte político.
- Promoción por fracaso e incompetencia del anterior.

El estilo autócrata ha sido dividido en tres diferentes tendencias que son el estilo autócrata estricto, el estilo autócrata benevolente y el estilo autócrata incompetente. Esto se debe a que las personas no tienen un comportamiento único, una persona puede tener tendencia a cierto estilo pero no tiene exclusivamente las características de éste. A continuación se presenta la descripción de cada tendencia:

Estilo Autócrata Estricto

Este estilo se define por la autosuficiencia del líder, derivada de la pretensión de conocer todo, poseer una inteligencia superior y contar con los conocimientos necesarios, la audacia y el valor de aplastar al que busque un enfrentamiento o no acate la autoridad. Este estilo se puede resumir en una sola frase: “Yo conozco las respuestas y mi palabra es la ley”.

El autócrata estricto visualiza a la administración en una forma poco científica, sin embargo acepta algunas de sus técnicas, sobre todo las que le permiten acelerar el paso y lograr una mayor eficiencia. La actitud soberana se evidencia en la pretensión de ser un líder que sabe dominar a las masas y no requiere de consejos o participaciones innecesarias.

Características: ¹⁴

- La injusticia, producto del ejercicio brutal de la autoridad extrema con un poder sobre vida y haciendas, sin restricciones materiales y menos morales.
- Un orden extremo, como requisito y antecedente de una empresa en la que no caben las alteraciones y menos los espíritus revolucionarios.
- Una inseguridad no sólo de conservar un puesto, sino de ser sujeto de una persecución sistemática y una posible eliminación por el jefe supremo.
- El maltrato como un medio premeditado para quebrar la resistencia o castigar los intentos antagónicos.
- Pasividad de los integrantes de la organización ante la autoridad prepotente y un aparato represivo.
- Resistencia por parte de los integrantes de la organización que mantienen su carácter y convicción de que las cosas deben cambiar. Estos integrantes son mínimos.

Estilo Autócrata Benevolente

Este estilo se basa en un autoritarismo imperante en una estructura, en la que cada miembro conoce su lugar y aunque se manifiesten las injusticias, se deben aguantar, para preservar un sistema que ha probado trabajar con un rendimiento más o menos eficiente.

Este estilo visualiza de igual forma a la administración que el autócrata estricto, pero se apoya con más interés en la técnica y despliega todas sus habilidades en un sinnúmero de acciones negociadas y sujetas a procesos intimidatorios

Características: ¹⁵

- Un orden aparente, fundado en un sistema estricto y con una capacidad de disuasión muy efectiva dada por la fuerza.
- La injusticia fundada en el capricho y búsqueda de los favoritismos, con premios arbitrarios a los más serviles y desprecios a los que no se humillan.
- Una inseguridad, es un aparato que también sabe romper resistencias y castiga los intentos antagónicos. El líder es una figura paternal a quién le gusta castigar.

¹⁴ Ibídem. Pág. 42.

¹⁵ Ibídem. Pág. 43.

- El maltrato, no se toman en cuenta los derechos mínimos del ser humano.
- Una pasividad ante un fenómeno de autoridad prepotente, la mayoría agacha la cabeza.
- La resistencia de los individuos con carácter y convicción de que las cosas deben cambiar y no es adecuado aceptar a un líder autocrático por tiempo indefinido.

Estilo Autócrata Incompetente

Este estilo se basa en la pretensión de basar toda la autoridad solo en su forma y posición y no en la persona y su preparación. El líder no tiene la capacidad de sustentar la autoridad que tiene el puesto que se le asignó.

Este tipo de líderes en frente una gran confusión en cuanto a la función administrativa y en el mejor de los casos se rodea de un grupo de incondicionales, que lo pueden ayudar a desarrollar las funciones administrativas, o allegarse de un grupo de personas que abusen de la organización.

Características:¹⁶

- Un orden precario que solo se mantiene por la estructura formal, pero que sufre de las pésimas actuaciones de un líder incapaz.
- La injusticia, como un acontecer arbitrario que se ejerce con el fin de acercarse al círculo del déspota que, por su inhabilidad, no distingue entre los que deben ser premiados y quienes se aprovechan de las condiciones irregulares.
- Una inseguridad, producto de los celos y las envidias de un líder poco capacitado que desprecia o reacciona en forma violenta contra los que destacan y son mejores.
- La corrupción, generada por un grupo de favoritos que sacan todas las ventajas al cobijo y protección de quién detenta la autoridad máxima.
- Una desbandada de los más preparados que no pueden soportar un clima de incertidumbre, a buso sistemático y desplazamiento por pr edilectos también incompetentes.
- La desesperación en la gran masa de los colaboradores que permanecen en la institución por una lealtad a prueba de todo o por una incapacidad de moverse a otra empresa.

¹⁶ Ídem.

3.4.2.4. Estilo Demócrata

La democracia se define como el gobierno en el que el pueblo ejerce la soberanía. La evolución positiva de la civilización ha perfeccionado la democracia y ha hecho posible integrar cada vez más a grupos demócratas, que con el transcurso del tiempo se vuelven cada vez mejores. Las organizaciones han aprovechado esta evolución y se han en vuelto en el campo de la democracia, debido también a la participación responsable de sus integrantes, quienes tienen una preparación cada día más adecuada para hacer frente a los retos, en un ambiente de equidad y búsqueda de la justicia. La democracia en las empresas es muy reciente y en muchos casos no ha tenido un arraigo auténtico, no solo en nuestro país, sino también en los países más desarrollados.

La base de la democracia en las organizaciones es la participación consciente, fraterna y dedicada de todos los integrantes de ésta. La participación como base de la actuación y fórmula del éxito, así como una garantía del proceso acelerado en todos los sentidos, ya que se realizan labores en conjunto para la planeación, decisión, motivación, comunicación y control.

Los objetivos organizacionales obedecen a un propósito integral que permita un desarrollo armónico, cada objetivo responde a demandas de grupos internos y externos.

En las decisiones o resoluciones que se toman en una cosa dudosa, por lo común, debe buscarse en un ejercicio de conjunción de intereses para que las decisiones no causen problemas o graves bloqueos.

El origen de esta autoridad es por:

- Promoción por fracaso e incompetencia del anterior.
- La elección no es privativa y fortalece la democracia.

Características:¹⁷

- Un orden como requisito previo a un funcionamiento predecible por los in armaduras o pretensiones de un sistema que no admite perfeccionamientos o mejoras derivados de una dinámica de los integrantes, en respuesta a una sociedad demandante.
- La justicia en lo interno en cuanto a los colaboradores, y en lo externo en todo lo que conforma el entorno de la empresa, en tanto a los que tienen contacto con la entidad o les afecta en alguna forma su funcionamiento.

¹⁷ Fernández Arena José Antonio., "Estilos de Liderazgo". México. Editorial Diana. Segunda Edición, 1993. Pág. 102.

- Una seguridad a todos los integrantes del organismo, no sólo por el mantenimiento y crecimiento en el propio trabajo, sino por la permanencia del negocio, por la solidez de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La movilidad de la estructura formal en respuesta a las demandas de una sociedad dinámica que cada vez exige un mayor respeto a las múltiples necesidades de tipo antagónico, como en el caso de la ecología en relación al crecimiento económico.
- Una colaboración entusiasta de todos los componentes de un cuerpo sano, en el que cada parte conoce sus alcances y sus límites; con un auténtico afán de entrega para hacer posible un organismo cada vez más fortalecido.

3.4.2.5. Estilo Liberal

En este estilo de liderazgo, el líder utiliza muy poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o rienda suelta en sus operaciones. Aunque no parece un líder más que de nombre, algunas veces da buenos resultados, con grupos muy maduros o cuando no domina aspectos en los que sus subordinados son expertos, y reconoce en ellos mayor aptitud y conocimientos para la toma de decisiones acertada.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Este líder se limita a transmitir órdenes o instrucciones de niveles superiores y si se presenta algún problema lo evade y lo pasa a su jefe inmediato superior para su resolución.

Características:¹⁸

- Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.

¹⁸ Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989. Pág. 156.

- La participación del líder en el debate es limitada, presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan.
- La división de las tareas y la elección de los compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
- El líder no hace ni ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.
- La producción es mínima, aunque existe una gran actividad de los miembros de los grupos.
- Las tareas se desarrollan al azar.
- Se pierde mucho tiempo en discusiones personales que no están relacionadas con el trabajo.
- Existe un fuerte individualismo agresivo.
- Existe poco respeto hacia el líder.

3.4.3. Teoría situacional

Esta teoría parte del principio de que no existe un estilo o característica únicos de liderazgo válidos para cualquier situación. Por el contrario, cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. Las teorías situacionales son más activas, puesto que apuntan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Según esta teoría el verdadero líder es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas.

Existen tres elementos fundamentales en esta teoría: el líder, el grupo y la situación. De esta combinación, la variable más importante es la variable situación, que determinará quién será el líder y qué deberá poner en práctica.

Para que el administrador pueda decidir que patrón de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas o aspectos que actúan con simultaneidad.¹⁹

1. Aspectos situacionales.
2. Aspectos relacionados con el administrador.
3. Aspectos relacionados con los subordinados.

¹⁹ Ibidem. Pág. 160.

1. Aspectos situacionales.

Dentro de estos aspectos se deben considerar:

- El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
- La eficiencia del grupo de subordinados.
- El problema por resolver y la complejidad del trabajo.
- Disponibilidad de tiempo.

2. Aspectos relacionados con el administrador.

Los aspectos del gerente que se deben considerar son:

- Sus valores personales.
- Sus convicciones.
- La confianza que tenga éste en sus subordinados.
- Su inclinación hacia un tipo de liderazgo.
- La tolerancia a la ambigüedad.

3. Aspectos relacionados con los subordinados.

Los aspectos de los subordinados que se deben considerar son:

- Necesidad de autonomía.
- Deseo de asumir responsabilidad.
- Tolerancia a la incertidumbre.
- Comprensión del problema.
- Conocimientos y experiencia.
- Deseo de participar en las decisiones.

En resumen, lo que plantea esta teoría es que dependiendo del tipo e importancia de la tarea, el liderazgo que se ejerza será diferente. De igual forma, el líder asume diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados dependiendo de las características de éstos y de la importancia de la situación en la que se encuentren.

3.5. Grid Gerencial

Robert R. Blake y Jane S. Mouton desarrollaron el *Grid* gerencial en 1964, a partir de los estilos de liderazgo investigados en la Universidad del estado de Ohio y en la Universidad de Michigan, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de la Universidad del estado

de Ohio, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

El *Grid* está construido en dos dimensiones. El eje horizontal representa la dimensión de la preocupación por la producción o los resultados. La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes se trabaja para obtener resultados. El siguiente cuadro describe la malla gerencial con los cinco estilos principales.

Interés por la gente	9	1,9				9,9				
	8	Completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades.				Los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, en equipo.				
	7									
	6					5,5				
	5					Se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y personal.				
	4									
	3	1,1				9,1				
	2	Casí no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización.				Se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción. Sin considerar las necesidades del personal.				
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Interés por la producción								

CUADRO 3.1 DESCRIPCIÓN DEL *GRID* GERENCIAL.²⁰ En el cual se muestra la malla gerencial formada por sus dos variantes, preocupación por la producción (eje X) y preocupación por la gente (eje Y), y los 5 principales estilos de liderazgo.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de la universidad del estado de Ohio, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro estilos extremos (1,1, 9,1, 1,9, 9,9) y el estilo medio (5,5). Los otros 76 estilos son derivaciones de los cinco estilos mencionados.

²⁰ Ibidem. Pág. 497.

A continuación se describen los cinco principales estilos de liderazgo (1,1, 9,1, 1,9, 9,9, 5,5) mostrados en el cuadro anterior:

1,1 Gerencia empobrecida: Los administradores se preocupan muy poco por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han minimizado su puesto y tan sólo marcan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

9,1 Autoridad - Obediencia (tipo autoritario): Los administradores con este estilo se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

1,9 Gerencia de club campestre (tipo sociable): Los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan sólo por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso, feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

5,5 Gerencia orientada a la organización y al individuo: El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener, en un nivel, el espíritu de equipo de los empleados.

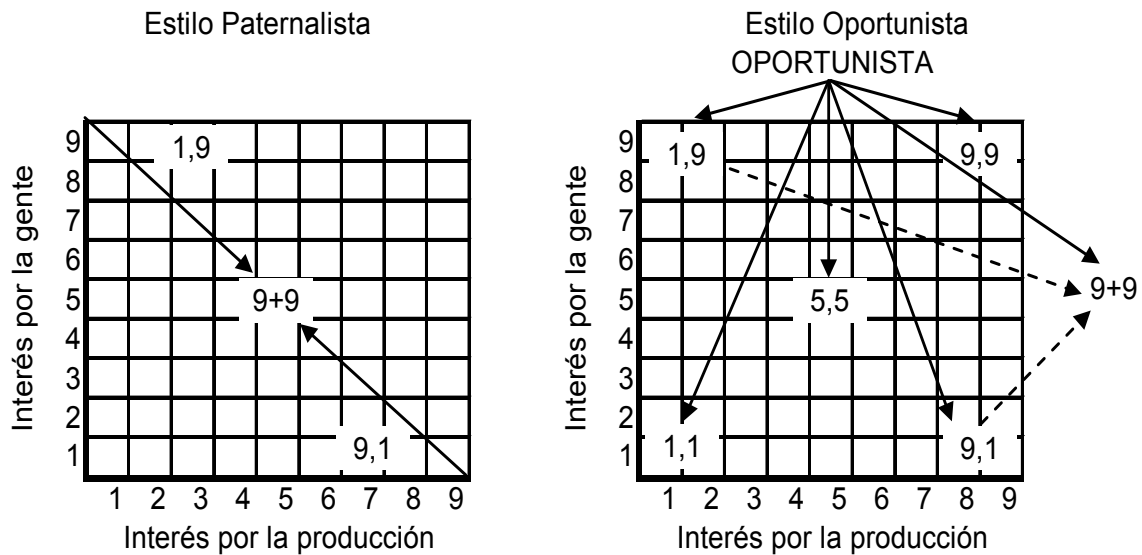
9,9 Gerencia de equipo: Los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto en la gente como en la producción. Son los auténticos administradores de equipo que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Como ya se mencionó a partir del *Grid*, se pueden estudiar diversas tendencias de liderazgo y establecer diferentes tipos de éste. Por ejemplo, existen dos estilos de liderazgo adicionales que son combinaciones de los cinco primeros estilos, uno es el estilo oportunista y el otro es el estilo 9+9 o estilo paternalista. Considero que es relevante mencionar estos dos últimos estilos, ya que en las organizaciones se suelen encontrar líderes con estas características.

Estilo Oportunista: El estilo oportunista es una mezcla de todos los estilos en el *Grid*, esta orientación busca la combinación de estilos que resulte más favorable para alcanzar el éxito personal subordinando las metas de la organización y de los miembros del equipo.

9+9 Gerencia paternalista: La administración busca que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1 pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Tiende a tener una preocupación por el bienestar de las personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplir con todas las metas y deseos de la administración.

En el siguiente cuadro se describen de forma gráfica estos dos estilos.



CUADRO 3.2. ESTILO PATERNALISTA Y ESTILO OPORTUNISTA.²¹ *En este cuadro, la primera gráfica muestra el estilo paternalista formado por características del estilo 1,9 y 9,1, la segunda gráfica muestra el estilo oportunista, formado por características de todos los estilos del Grid Gerencial.*

3.5.1. Estilo Dominante y Suplente

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

Es importante recordar que el estilo o los estilos que emplea la gente en el trabajo pueden ser complejos.

²¹ Briseño Vergara Carina. "Identificación de estilos de liderazgo en una empresa farmacéutica". Licenciatura en Ingeniería Química. Facultad de Química. UNAM. México, 2001. Pág. 20.

Un estilo suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante. Estos cambios hacia el estilo suplente proporcionan un medio para comprender como la gente no es rígidamente consistente en sus acciones y busca adaptarse a las barreras y resistencias que parecen insuperables de alguna otra manera.

La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

3.5.2. Elementos del Liderazgo

Los elementos del liderazgo que se toman en cuenta para la definición de los estilos en el *Grid* son: la resolución de conflictos, la iniciativa, la indagación, la propugnación, la toma de decisiones y la crítica. Estos seis elementos son vitales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo de equipo eficaz en la teoría del *Grid* gerencial. A continuación se explican estos conceptos:

Resolución de conflictos

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

El líder debe tener la capacidad de hacer frente al conflicto de manera constructiva, si el líder trata de evitarlo o esconderlo, probablemente generará hostilidad y antagonismo en los miembros del grupo.

Iniciativa

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

El líder debe tener el carácter y la intensidad de esfuerzo o impulsos que respalden las acciones que emprende, ya sea para poner en práctica algo nuevo o para cambiar algo que ya estaba en práctica.

Indagación

La indagación permite obtener experiencias y datos que poseen las personas con quienes trabajamos, la indagación también puede obtener información de otras fuentes, depende del tipo de información que el líder quiera obtener. La claridad de la indagación depende de la escrupulosidad de las personas. Indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentadas. El líder debe tener la capacidad de ser muy claro y preciso en las preguntas para obtener información clara y pertinente.

Propugnación

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

De manera alternativa, un individuo puede o no propugnar su punto de vista en virtud de tener pocas convicciones o no tener ninguna. La manera en que este individuo pugna por sus convicciones constituye otro rasgo del estilo de liderazgo de esa persona para tratar con la gente.

Toma de decisiones

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

Crítica

La crítica es clave para este proceso. Significa abandonar de momento o interrumpir una actividad el tiempo suficiente para estudiarla, para ver posibles alternativas de mejorar el desempeño y para prever y evitar acciones que pudieran tener consecuencias adversas.

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

3.5.3. Descripción de los Estilos del *Grid*

Estilo 1,1 Gerencia Empobrecida

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de los miembros de la organización. Un líder con esta orientación ocupa una posición de autoridad sólo de nombre dada por el puesto que ocupa en la organización.

Sus orígenes pueden encontrarse en la experiencia de la persona como trabajador. A través de los años el individuo ha perdido interés y el trabajo se ha vuelto vacío y sin ningún reto por ese motivo el individuo se refugia en la organización para mantener un papel socialmente aceptable, cumpliendo con los requisitos mínimos de trabajo que requiere su puesto.

Motivaciones

La motivación positiva de este estilo, es el no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Esto significa hacer el mínimo de esfuerzo necesario para acumular antigüedades sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La motivación con tendencia negativa es el temor al despido o el temor de perder la membresía de la organización, esto sucede si la gente ve en este tipo de individuos a una persona que inútil que no actúa o que es un estorbo para la organización.

Resolución de conflictos

Los gerentes con esta orientación permanecen relativamente fuera de cualquier situación de conflicto. Una persona orientada en la dirección 1,1 adopta un enfoque de espectador o de no intervención al liderazgo y responde al conflicto buscando neutralidad que implica menos compromiso.

Iniciativa

Los individuos con orientación 1,1 son apáticos, no tienen probabilidades de desarrollarse y mucho menos de iniciar nuevas ideas y cursos de acción. La iniciativa para estas personas significa riesgo, ya que pueden fracasar en su idea y llamar la atención, lo que les podría ocasionar, según ellos la pérdida del empleo o la desafiliación.

Propugnación

El gerente de orientación 1, 1 es evasivo, evita comentarios espontáneos que pudieran revelar alguna convicción. Este tipo de líder reconoce la dirección marcada por otra persona sin asumir una posición firme.

Toma de decisiones

Cuando se debe tomar una decisión se le impone o simplemente se da. Si es posible este tipo de gerentes define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal y como están. La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de atribuir los errores a otras personas.

Crítica

Este tipo de gerentes nunca pensaría en hacer crítica. Si los subordinados solicitan retroalimentación, el gerente puede verse obligado a responder, pero el contenido de la respuesta es tan vago y superficial que no tiene ningún valor.

Estilo 9,1 Autoridad – Obediencia

Los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal, que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1 es un capataz exigente, el cual sabe perfectamente qué hacer para que se haga el trabajo.

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

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

Motivaciones

Cuando se satisface la condición positiva, la persona de orientación 9,1 se siente orgullosa de un trabajo bien hecho porque nada se ha dejado a la discreción de otra persona.

Para una persona de orientación 9,1, “el temor al fracaso” se traduce en una falta de aptitud personal. Cuando ocurre el fracaso, los sentimientos de poder, control y dominio son sustituidos por la ansiedad y la aflicción.

Resolución de conflictos

El conflicto se ve como una amenaza al control gerencial. Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, imponiendo su opinión a los demás, terminándolo de forma inmediata sin importar como se haga.

Este tipo de líder limita que otros tengan suficiente información para maquinarse formas alternativas de hacer las cosas.

Iniciativa

La emisión de órdenes se aproxima mucho al ejercicio unilateral de la iniciativa. Significa decir a otras personas que hagan algo, que dejen de hacerlo o que lo hagan de manera diferente.

Indagación

El conocimiento es uno de los instrumentos más importantes para ejercer el dominio, el poder y el control.

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

Propugnación

Una persona de orientación 9,1 permite que otras personas sepan exactamente cuál es su posición sobre cualquier tema. Las convicciones se expresan de manera tal que eviten la polémica. Las posibilidades, alternativas o los contraargumentos son objeto de resistencia aún cuando implican reunir pruebas que desmientan los hechos. Los colegas y/o subordinados tienen dificultades para externar alguna opinión.

Toma de decisiones

Las decisiones que toma un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales, sólo él tiene los recursos que se necesitan, y a que estos implican conocimientos, experiencia o autoridad. Las aportaciones de otras personas no se solicitan, ni se desean.

Crítica

La crítica en el sentido 9,1 pocas veces contiene un elemento constructivo, más bien, es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora.

Estilo 1,9 Gerencia De Club Campestre

Se observa una escasa preocupación por la producción en contraste con una gran preocupación por la gente. Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideados para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción.

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

Motivación

La motivación positiva del estilo 1,9 es el deseo de agradar a las personas con las cuales trabaja, se siente seguro cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas lo aceptan y lo aprueban. Esto significa ser simpático, servicial, bondadoso y compasivo; está ansioso por recibir señales de aprecio.

El lado negativo de la motivación 1,9, es el temor al rechazo. Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, trata de evitarla, ya que puede traerle como resultado la separación de aquellas personas cuya aceptación y aprobación se busca.

Resolución de conflictos

Aborrece el conflicto por que toma el desacuerdo como algo personal. Este individuo opta por mantenerse seguro evitando por completo el conflicto, de ser posible, o aceptando cualquier cosa que otros digan en lugar de asumir una posición. Una forma de evitar el conflicto consiste en crear una atmósfera agradable, otra forma consiste en nunca estar en desacuerdo.

A menudo, el enfoque positivo del estilo 1,9 para solucionar un conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo. Otras características de la persona de orientación 1,9 consisten en evadir las negativas y en minimizar las presiones cuando la presión para obtener resultados proviene de arriba.

Iniciativa

Este individuo está alerta a las iniciativas que toman otras personas, hay un deseo de reaccionar con el fin de obtener aprobación. Es decir, la iniciativa en general no proviene de individuos de orientación 1,9.

Indagación

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

Por el lado negativo de su motivación, evita hacer preguntas que susciten temas desagradables. Cuando la indagación asume la forma de lectura y estudios individuales, puede ser bastante completa, siempre y cuando el contenido sea muy positivo.

Propugnación

La propugnación de un gerente de orientación 1,9 carece de fuerza. Por lo general, las reservas permanecen sin ser expresadas y a que la persona de orientación 1,9 se dice a sí misma: "No estoy seguro de esto pero los demás están probablemente en una mejor posición para ver la solución de manera que me limitaré a permanecer callado".

Toma de decisiones

Considera las decisiones como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, evita tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, se asegura que las otras personas sepan que no es su culpa.

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora.

Crítica

Un gerente que opera desde la posición positiva del enfoque 1,9 reacciona a la crítica de la siguiente manera: "Cuando las personas están felices, se sienten

naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor". Por el lado negativo, evita señalar las debilidades o defectos de la gente. Eso podría hacerlas infelices.

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

Estilo 5,5 Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo

El gerente con orientación 5,5 busca más, un equilibrio entre los dos aspectos que un resultado integrado. Los gerentes con esta orientación operan de acuerdo con la regla de toma y da para obtener un poco. Sin embargo el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad, es entonces, cuando la complacencia y el descuido entran en escena. Las personas con tendencia 5,5 tienden a identificarse con la riqueza y el estatus o con quienes la tienen, buscando ganar prestigio por asociación. El gerente con esta orientación representa un desempeño promedio, no excelente.

Motivación

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

Resolución de conflictos

La lógica interna del individuo con tendencia 5,5 es el encontrar un punto intermedio de pensamiento entre las personas involucradas para lograr un acuerdo en el que todos se benefician. Cuando un conflicto aparece es probable que el gerente con esta orientación retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. Ve como razonable algo que está en la mitad, que es intermedio o representa una divisi3n entre puntos de vista divergentes. Este gerente puede separar a las partes involucradas y convertirse en un intermediario hasta que se pueda dar una forma de acuerdo y reconciliaci3n.

Iniciativa

Las iniciativas del estilo 5,5 se encuentran basadas en tradiciones, políticas y en general en las prácticas de la compañía. Estas reglas proporcionan los medios para una conducta segura y libre de riesgos, forma una zona de comodidad en la

cual se puede operar. Cuando el líder de tendencia 5,5 actúa de forma positiva, introduce actividades cuando sabe que dichas actividades obtendrán el respaldo de la mayoría.

Indagación

Los gerentes de tendencia 5,5 usan la red de comunicación informal de la compañía para mantenerse dentro de la organización. Escuchar significa estar alerta para descubrir claves que permitan mantenerse informado, quedándose con los ganadores, ya que la reputación depende en gran medida de las personas con quienes uno se relaciona.

Los documentos técnicos tienen una revisión superficial. En lugar de perder el tiempo estudiando dicho material, el gerente con esta orientación ve en esta oportunidad un buen pretexto para delegar. El gerente trata de mantenerse informado sobre toda la información relativa a la organización y a su gente, pero rara vez se obliga a estudiar cualquier tema en particular con profundidad.

Propugnación

Estos gerentes no tienen oportunidad de ser defensores decididos de una posición. La propugnación no está determinada por sus convicciones sino por lo que es más seguro y factible; desde el punto de vista político, adoptan posiciones oportunistas.

Toma de decisiones

Las decisiones son rápidas y fáciles por que se confía en un precedente para decidir que hacer, si no se ha hecho antes, no se hace. Cuando no hay un camino para tomar una decisión el proceso es difícil ya que tiene miedo a lo desconocido, para respaldarse el gerente con esta orientación recurre a una variedad de técnicas para que lo guíen.

El gerente 5,5 delega sobre la base de la equidad y la justicia. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa.

Crítica

Al igual que el individuo de orientación 1,9, al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. Prefiere el desempeño de papeles positivos. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente

con el de otras personas. Cuando hace la crítica la hace de manera indirecta con la finalidad de no agredir al implicado.

Estilo 9,9 Gerencia de Equipo

Es la integración del interés por los resultados y por la gente, esto sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa haciendo contribuciones extraordinarias. El objetivo de este líder consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

Motivaciones

La motivación positiva de este estilo es el deseo de satisfacción a través de la contribución, este entusiasmo y el espíritu de hacer las cosas son contagiosos, inspiran una actitud ganadora en otras personas y promueven el sentimiento de espontaneidad y apertura, que es básico para la creatividad, el compromiso y la cohesión de los miembros. En este estilo mientras más se acercan los empleados al éxito de la promoción de las metas de la empresa, mayor es su sentimiento de realización.

La motivación con tendencia negativa de este estilo, es el temor al egoísmo, esto es, perder la perspectiva e identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista las aportaciones hechas por otras personas.

Resolución de conflictos

La resolución requiere de gran madurez, por parte de las personas involucradas. El gerente con este estilo, ve el conflicto como una oportunidad para obtener un mejor entendimiento; la sana resolución del conflicto guía a la gente comprometida que entiende lo que se trata de lograr.

Para prevenir los conflictos el gerente 9,9 en frente de forma oportuna a las personas involucradas en el problema, lo cual les hace sentir que se está buscando una resolución al problema y que su contribución es importante.

Iniciativa

La iniciativa se ejerce con energía a favor de la organización. Ésta no depende exclusivamente del líder y es posible que surjan propuestas del exterior del equipo o de cualquiera de sus miembros, existe un involucramiento de todos ellos.

Indagación

La indagación es amplia y profunda, el objetivo es asegurar que todos los aspectos de una pregunta sean evaluados de manera detallada y analítica, aumentando así la probabilidad de que los problemas sean entendidos completamente por las personas que tienen que enfrentarlos.

Las preguntas son básicas pero tienen la calidad única de ser abiertas para promover una contribución adicional. Los documentos escritos se estudian con profundidad.

Propugnación

La información y las ideas se presentan con claridad y sin titubeo. Las reservas se dan a conocer con franqueza. La propugnación decidida aumenta la probabilidad de que todo punto de vista reciba la atención que admira. Ofrece razones para que se entienda su punto de vista y también trata de descubrir las razones de las demás posiciones.

Toma de decisiones

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

Desde esta perspectiva la delegación de la toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante para los miembros del equipo u organización.

Crítica

La crítica no se limita a decir a otras personas lo que se está haciendo bien o lo que se está haciendo mal, el líder es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Este enfoque de 360 grados, permite el aprendizaje de la experiencia.

Estilo 9+9 Paternalista

La orientación paternalista es un ejercicio de los estilos de liderazgo 1,9 y 9,1. Se utilizan los elementos de estos dos estilos de manera simultánea o en una sucesión tan rápida que se mezclan en este nuevo estilo. Los subordinados pronto descubren que no importa lo que hagan, sencillamente no es suficientemente bueno. El paternalista les puede delegar trabajo a los subordinados pero luego no

les da autonomía para sacarlo adelante, como resultado hay una verdadera falta de espontaneidad e iniciativa fuera de las áreas aprobadas por la administración.

Motivaciones

La motivación positiva consiste en disfrutar la veneración de otras personas y en hacer que otras personas emulen al paternalista como su modelo a seguir. La ganancia que se persigue es la dependencia de otras personas con respecto al paternalista y el respeto y la admiración por ser el líder que todo lo sabe. El lado negativo de su motivación, es el temor al repudio.

Resolución de conflictos

El instrumento básico que se utiliza para resolver los conflictos es la recompensa por obediencia y el control a través del castigo y la reprimenda. Para evitar que los conflictos surjan, se refuerza la obediencia por medio de halagos y cumplidos. El paternalista puede entonces en caso de descontento retener el halago.

Cuando el conflicto persiste y no se puede restablecer el control, el subordinado es repudiado y rechazado. En este estilo una vez que ocurre un rompimiento es probable que sea permanente, teniendo el subordinado pocos elementos para volver a contar con el agrado del jefe.

Iniciativa

El paternalista ejerce una fuerte iniciativa hasta el momento en que considera que se puede confiar en que el subordinado hará lo que se espera de él, sin necesidad de instrucciones posteriores. En su forma de delegación en la cual los subordinados no tienen la libertad para ejercer independencia de pensamiento, de juicio o para definir su propia solución a un problema.

Indagación

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

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

Propugnación

El paternalista tiene creencias sólidas y las propugna intensamente, a menudo con un sobre tono de moralismo. Un jefe paternalista motivado positivamente tiene fuertes convicciones en lo que se refiere a sacar fuerza del acuerdo del equipo y a sacar adelante sus sugerencias. Cuando el paternalista tiene una tendencia de motivación negativa no está dispuesto a arriesgar sus convicciones.

Toma de decisiones

El jefe paternalista es el único que toma decisiones, a pesar de que los subordinados pueden llegar a tener razones para creer que tienen algún grado de autonomía. En este estilo se toman las decisiones y después se proporcionan argumentos que demuestran que dichas decisiones son por el bien de todos.

Crítica

El paternalista no puede darse el lujo de abrirse a la retroalimentación de otras personas porque cualquier cosa de carácter negativo podría sugerir debilidad y poner en riesgo su anhelo de veneración. La crítica se da de jefe a subordinado en un solo sentido. La culpa es atribuida al subordinado quien se ve en la necesidad de redoblar sus esfuerzos para compensar su error con el jefe.

Estilo Oportunista

El estilo oportunista es una combinación de varios estilos en el cual la calidad de una relación se mide en términos de cómo impacta en el futuro del oportunista. Esto quiere decir que se aprovecha de las relaciones que mantiene con otras personas, adoptando diferentes estilos del *Grid*, para llegar a la cúspide o éxito personal.

Motivación

La motivación con tendencia positiva de este tipo de gerentes es el deseo de estar en la cúspide. El oportunista estudia las relaciones por su utilidad en términos de acrecentar el éxito en su carrera personal. Incluso si no puede ver su retribución inmediata, él sabe que una influencia bien utilizada, se puede capitalizar en el futuro. La motivación con tendencia negativa del oportunista es el temor a ser puesto en evidencia.

Resolución de conflictos

El oportunista evita el conflicto siempre que es posible, porque éste es visto como algo que puede generarle consecuencias adversas. Por lo tanto, se busca el

beneficio mutuo aunque la escala a menudo señala en dirección del oportunista. La idea en general es no antagonizar con otras personas.

Iniciativa

La iniciativa del oportunista es de autoprovecho, cuando identifica un fin deseado procede a fijar como objetivo a todas las personas que son clave para alcanzarlo. El oportunista solo interviene en causas ganadoras, la perspectiva de perder siempre es desechada.

Indagación

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

Propugnación

La forma en que el oportunista ejercita la propugnación depende de la situación en la que se encuentre. Cuando el oportunista tiene la idea de promover, el enfoque típico consiste en determinar partidarios y adversarios. Hay poco titubeo cuando se trata de expresar convicciones que no representan una oportunidad inmediata.

Toma de decisiones

Cuando se trata de tomar decisiones, el oportunista realmente se esmera en su tarea. Evalúa la situación por anticipado para juzgar el nivel de acuerdo y respaldo. La meta, no es la calidad de la decisión tomada, sino la ganancia en términos del respaldo ofrecido.

Crítica

El oportunista vacila cuando se trata de comprometerse en una crítica espontánea porque esto puede terminar con alianzas potenciales. La autocrítica es buena, pero tiende a estar cargada de autodecepción porque se basa en la racionalización y la justificación, tiende a verse a sí mismo como le gustaría ser y no como realmente lo ven otras personas.

Con base en los resultados obtenidos por Blake y Mouton (1964) se encontró que los mejores líderes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9. Los principios básicos en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9 se enlistan a continuación:

1. La libre elección basada en la información, sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
2. La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y del desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
3. El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
4. La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
5. La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de la dirección por elementos exteriores.
6. La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
7. Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
8. La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudian las experiencias pasadas.
9. Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Si se toman en consideración todos los puntos anteriores se entenderán mejor las ventajas de la propuesta de Blake y Mouton y se podrá interpretar que aún cuando los líderes no hayan llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr; como se sabe la conducta de las personas no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, el estilo 9,9 es una meta posible de alcanzar.

3.6. Grupos y Equipos de trabajo

En la actualidad, la mayoría de las personas son integrantes de un grupo y/o equipo, éste puede crearse por diversas razones tales como: asuntos laborales, escolares, familiares, necesidad de distracción o simplemente por sociabilizar. En las organizaciones es en donde existe un mayor número de grupos y/o equipos de personas, es por eso que es importante conocer los conceptos y las características de cada uno de ellos. A continuación se describen los puntos más relevantes de los grupos y equipos de trabajo.

3.6.1. Grupos de trabajo

Un grupo de trabajo se define como un conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad. Los integrantes de un grupo buscan el logro de objetivos particulares, es decir, no persiguen un objetivo común. Se reúnen, intercambian información y se ayudan en el trabajo pero con la finalidad de satisfacer los objetivos de los integrantes, no del grupo.

Tipos de grupos

En las organizaciones existen dos tipos de grupos que son: los grupos formales y los grupos informales. A continuación se describen estos dos tipos de liderazgo.

Formales

Los grupos formales están definidos por la estructura organizacional, con asignaciones de trabajo designadas que establecen tareas. Su comportamiento está estipulado por y dirigido hacia las metas organizacionales.

Los grupos formales se dividen en:²²

- Grupo de mando. Se determina por el organigrama con subordinados que reportan a un jefe.
- Grupo de tarea. Representa a aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada, pueden cruzar a lo largo de la organización.

Los grupos formales suponen la especialización del trabajo, una cadena de mando y una unidad de dirección, en este tipo de grupos existe una fuerte organización, las personas que integran los grupos formales de trabajo, necesitan una convivencia social, es por eso que dentro de los grupos formales se forman grupos informales, esto para satisfacer las necesidades sociales de los miembros.

²² Certo Samuel C., "Administración Moderna". Bogotá, Colombia. Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1979. Pág. 377.

Informales

Los grupos informales, que no es tan estructurados formalmente, ni es tan determinados por la organización, aparecen en respuesta a la necesidad de contacto social de los empleados. Son formaciones naturales en el ambiente de trabajo.

Los grupos informales se forman inevitablemente siempre que las personas se reúnen e interactúan en agrupamientos sociales, los miembros de estos grupos informales tienden a subordinar algunas de sus necesidades individuales para alcanzar los objetivos organizacionales, a cambio de ello la organización apoya, protege y recompensa a estos individuos.

Los grupos informales pueden apoyar los intereses de la organización fortaleciendo los lazos de los miembros con ella, sin embargo también pueden oponerse a los objetivos ya planteados, como el de lograr una alta productividad, cuando se consideran dañinos a los intereses del grupo.

Estos grupos desempeñan tres funciones importantes: establecer, hacer cumplir y perpetuar las normas y valores sociales y culturales importantes para sus miembros, estimula una comunicación dinámica y efectiva, y proporciona a los miembros la satisfacción y condición social que la organización formal no puede proporcionar.

También pueden causar muchos problemas a la organización, por ejemplo, contraponer los objetivos de ésta a los objetivos del grupo, generar y difundir rumores, fomentar la resistencia al cambio y conducir a los miembros del grupo a la conformidad, incluyendo la restricción del desempeño.

Los grupos informales son inevitables y la administración debe aprender a soportarlos, cualquier intento para erradicar estos grupos solo resultará en la formación de otros nuevos.

Los grupos informales se dividen en:

- Grupos de interés. Aquellos grupos que trabajan juntos para lograr una meta específica en la cual cada uno está interesado.
- Grupos de amistad. Aquellos grupos que se forman debido a que los individuos comparten una o más características comunes.

3.6.2. Equipos de trabajo

Un equipo de trabajo se define como un conjunto de personas comprometidas en un propósito con un conjunto de objetivos de rendimiento y con un enfoque de los que son mutuamente responsables. Los miembros de un equipo son mutuamente

responsables de los resultados finales. En esta situación los integrantes del equipo tienen un objetivo común mucho más importante que sus objetivos particulares. El trabajo que haga cada integrante ayudará a que se alcance el objetivo del equipo.

En el diseño moderno de los cargos, existe una fuerte tendencia a crear equipos de trabajo autónomos conformados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia. A estos equipos se les confiere autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar. Los equipos de trabajo funcionan con procesos participativos de toma de decisiones y con tareas compartidas, y responden por buena parte del trabajo gerencial de nivel superior.

Tipos de equipos

Los equipos se dividen de acuerdo a sus objetivos. Los tres tipos más importantes de equipos que se encuentran con frecuencia en las organizaciones son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales.

Equipos de solución de problemas. En este tipo de equipos los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Una de las aplicaciones más ampliamente practicada de los equipos de solución de problemas durante la década de los ochenta fue los círculos de calidad.

Estos equipos están integrados por un número de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo; pero no involucran lo suficiente al miembro del equipo en las decisiones relacionadas con el trabajo y los procesos.

Equipos autodirigidos. Son grupos de empleados que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores, por lo general en la planeación y la programación del trabajo, en el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, determinan sus objetivos de producción, la toma de decisiones operativa y la ejecución de acciones sobre los problemas. Estos equipos incluso llegan a seleccionar a sus integrantes y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno. Por lo general están integrados por un número de entre 10 y 15 integrantes.

Equipos interfuncionales. Son equipos formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Estos equipos son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas, así como coordinar proyectos complejos. Por otra

parte, el punto complicado de los equipos interfuncionales es el tiempo que se tardan para generar confianza y trabajo en equipo, especialmente con gente que tiene diferentes perspectivas.

3.6.3. Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

Aunque en muchas ocasiones los términos sean utilizados indistintamente, existen algunas diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo, por ejemplo, los grupos de trabajo básicamente comparten información para que los integrantes la apliquen en su área de responsabilidad, en los equipos de trabajo se comparte la información entre los miembros pero para satisfacer el objetivo general del equipo, no de sus integrantes.

El siguiente cuadro muestra de forma clara y resumida las diferencias que existen entre los grupos y los equipos de trabajo.

Características	Grupo	Equipo
Liderazgo	Fuerte, claramente concentrado en el líder.	Roles de liderazgo compartidos.
Responsabilidad	Individual.	Individual y mutua.
Propósito	Igual que la más amplia misión de la empresa.	Propósito de equipo, que el mismo equipo establece.
Resultados de trabajo	Individual.	Colectivos.
Estilo de sesión	Eficiente.	Debate abierto, resolución activa de problemas.
Medición del rendimiento	Indirectamente por su influencia en otras medidas.	Directamente mediante los resultados del trabajo colectivo.
Proceso de toma de decisiones	Se intercambian opiniones, se decide y se delega.	Se intercambian opiniones, se decide y se trabaja realmente en conjunto.

CUADRO 3.3 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.²³ *En este cuadro se muestran las principales diferencias que existen entre los grupos y los equipos de trabajo.*

²³ Gómez Mejía Luis R., Balkin David B., "Administración". México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, 2003. Pág. 325.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

El planteamiento del problema en el presente estudio es el siguiente:

¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la motivación laboral de los empleados administrativos de la organización Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V.?

Objetivos

Los objetivos planteados para este estudio son los siguientes:

- Determinar el tipo de liderazgo que prevalece en la organización.
- Determinar el nivel de motivación de los empleados de la organización.
- Determinar si el tipo de liderazgo afecta de manera positiva o negativa el nivel de motivación de los empleados.

Hipótesis

Las hipótesis a comprobar en este estudio son:

H1. El estilo de liderazgo autoritario (autocrático) influye negativamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

H2. El estilo de liderazgo participativo (democrático) influye positivamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

Identificación de las Variables

Las variables que se manejan en el estudio son las siguientes:

- Empleados administrativos de la empresa Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V.
- Estilo de liderazgo.
- Motivación laboral.

Variable Independiente.

Empleados administrativos de la empresa Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V.

Variable Dependiente.

Estilo de liderazgo.

Motivación laboral.

4.5. Definición operacional de las variables

Variable Independiente:

En esta investigación se define como empleados administrativos de la empresa GNP a toda aquella persona que realiza las actividades de recolección, revisión, análisis y captura de información, expedición de pólizas, atención al cliente, pago a proveedores, gestión de trámites y supervisión del trabajo.

Variable dependiente:

De la misma manera se define al estilo de liderazgo como la forma en la cual los jefes o superiores dirigen y tratan de persuadir a sus colaboradores de realizar ciertas actividades para el logro de los objetivos.

Y se define como motivación laboral, al grado en el cual una persona está rodeada de motivos que provocan en ella una sensación de voluntad, de satisfacción, de autorrealización, de aceptación y equidad en la realización de sus actividades.

4.6. Población

Son 140 empleados administrativos de la empresa Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V., del área de emisión autos en el Centro Nacional de Operaciones, ubicado en la calle Cerro de las Torres No. 395, col. Campestre Churubusco, hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 55 años con estudios de preparatoria e estudios profesionales y de posgrado. Las actividades principales de estos empleados, van desde supervisión personal, análisis y captura de información, revisión y clasificación de información, asistencia técnica, elaboración de pólizas, pago a proveedores y atención al cliente. Dichos empleados ocupan los puestos de Director de área, Gerente de área, Supervisor o Jefe de departamento, Analista, Auxiliar de administración y Capturista.

4.7. Muestra.

La muestra contempla 80 empleados administrativos de la empresa Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V., del área de emisión autos en el Centro Nacional de Operaciones, ubicado en la calle Cerro de las Torres No. 395, col. Campestre Churubusco, hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 55 años con estudios de preparatoria e estudios profesionales y de posgrado, con

actividades de supervisión de personal, análisis y captura de información, revisión y clasificación de información, asistencia técnica, elaboración de pólizas, pago a proveedores y atención al cliente.

La muestra se eligió en forma aleatoria lo que indica que todos los empleados del área de emisión autos en el Centro Nacional de Operaciones de la empresa GNP tuvieron la posibilidad de ser elegidos en el presente estudio.

4.8. Instrumento

Para la realización del presente estudio se utilizaron dos instrumentos, uno dirigido a medir el tipo de liderazgo y el segundo dirigido a medir el nivel de motivación laboral, los cuales se basan en instrumentos utilizados anteriormente en otros estudios. Los instrumentos de base para el estudio son:

Primero. El instrumento para medir la motivación laboral fue elaborado por Ortega Trujillo Rita, 1996. Utilizado en la tesis "Motivación Laboral", para obtener el título de Licenciado en Psicología, en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. El cual está compuesto por 32 reactivos, en escala tipo Likert.

Este instrumento fue diseñado para medir los factores de acuerdo con la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg. **Ver Anexo 1.**

El instrumento se basa en dos instrumentos utilizados anteriormente.

1) Instrumento elaborado por Madrid Lee y Cols en 1990, basado en la escala laboral de García B.E, 1985; el cual está compuesto por 33 reactivos escalares, debajo de los cuales aparece una escala de 5 puntos que van desde la opción completamente de acuerdo hasta la opción completamente en desacuerdo, basada en Hollinger y Clark, 1982.

Dicho instrumento obtuvo su validez a través de un análisis factorial por Varimax que explicó un 77.5% de la varianza y los factores trabajo en sí mismo, el jefe y salarios y prestaciones, respectivamente con la confiabilidad total para cada uno de ellos de 0.76, 0.75 y 0.68.

2) Instrumento elaborado por Rodríguez Aguirre Martha, 1991. Elaborado en una escala tipo Likert con 34 reactivos. Comprende los factores: responsabilidad, trabajo realizado, relación con los jefes, relación con los compañeros, ascensos, sueldo y condiciones de trabajo.

Se obtuvo la confiabilidad del instrumento por el método de formas paralelas, utilizando el coeficiente de Brown arrojando un resultado de 0.70. La validez se obtuvo por la fórmula de Alpha de Crombach arrojando un resultado de 0.80.

Segundo. Este instrumento se basa en la Teoría del Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton. Elaborado por Briseño Vergara Carina Verónica, 2001 y utilizado en la tesis “Identificación de estilos de liderazgo en una empresa farmacéutica”, para obtener el título de Licenciado en Ingeniería Química en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se basa en elementos como: resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, toma de decisiones y crítica. **Ver Anexo 2.**

4.9. Procedimiento

Después de plantear el problema, elaborar la hipótesis y definir las variables de estudio, se retomaron los dos instrumentos utilizados en investigaciones anteriores los cuales han probado su validez en tales estudios.

Dichos instrumentos se aplicaron a 80 empleados del área de emisión autos de la empresa aseguradora GNP, elegidos aleatoriamente. A continuación se presenta el procedimiento para la aplicación del instrumento.

1. Se solicita la autorización de la empresa aseguradora GNP para la aplicación del instrumento.
2. Se visita la empresa aseguradora GNP.
3. Se pregunta al empleado su área de trabajo.
4. Se solicita la colaboración del empleado.
5. Se le dan las instrucciones para resolver los instrumentos.
6. Se le aplican los dos instrumentos.
7. Se observa que los conteste de forma correcta.
8. Se le agradece al empleado su colaboración.
9. Se aplican los 80 cuestionarios.
10. Se analizan los resultados.
11. Se reportan los resultados.
12. Se concluye el estudio.

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el presente estudio.

ESTILO DE LIDERAZGO.

El total de sujetos para esta muestra fue de 80 personas, la cual se encuentra dividida como lo describe la gráfica siguiente.



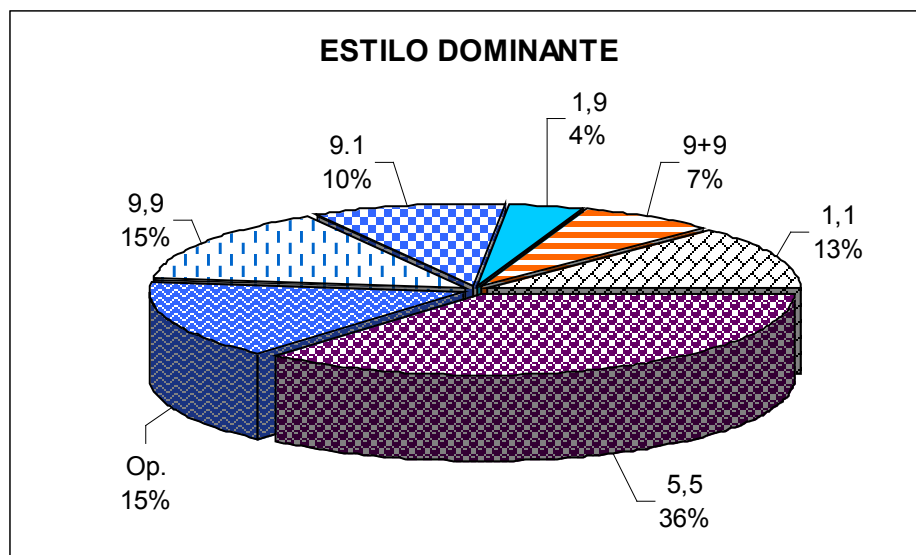
GRÁFICA 1 . Distribución de la muestra. La cual describe la forma en que se distribuye la muestra. Un 52% integrada por mujeres (42) y el 48% por hombres (38).

A continuación se presentan los resultados obtenidos para la identificación del estilo de liderazgo en el estudio.

La siguiente tabla detalla la frecuencia del Estilo de Liderazgo Dominante de la muestra en cada uno de los diferentes estilos.

ESTILO DOMINANTE								
Estilo	9.1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	8	3	6	10	29	12	12	80
Porcentaje	10%	4%	7%	13%	36%	15%	15%	100%

TABLA 1. Distribución del Estilo Dominante de liderazgo. Se muestra la frecuencia y el porcentaje respectivos de cada estilo de liderazgo.



GRÁFICA 2. Distribución del Estilo Dominante de liderazgo. Se representan los porcentajes obtenidos por cada estilo de liderazgo, en donde el estilo 5,5 obtiene el porcentaje más elevado con el 36%.

El estilo dominante de liderazgo está dividido de la siguiente manera en relación al número de hombres y de mujeres que presenta cada estilo de liderazgo.

ESTILO DOMINANTE													
9,1		1,9		9+9		1,1		5,5		Op.		9,9	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
4	4	3	0	1	5	4	6	13	16	6	6	6	6
50%	50%	100%	0%	17%	83%	40%	60%	45%	55%	50%	50%	50%	50%

TABLA 2. Distribución de hombres y mujeres. *Se divide la frecuencia y porcentaje obtenidos por cada estilo de liderazgo dominante con relación al número de hombres y de mujeres.*

El estilo dominante es el estilo de liderazgo con el cual un individuo tiende a identificarse, es el primer comportamiento que muestra hacia de terminada situación.

A continuación se analizan los resultados obtenidos por cada estilo de liderazgo dominante.

Estilo 9,1 Autoridad - Obediencia (tipo autoritario): Los individuos con este estilo se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

Como se puede observar en la tabla anterior este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 8, equivalente al 10% de la muestra. De este 10%, el 50% (4) son hombres y el 50% (4) mujeres, lo cual indica que no existe una tendencia autoritaria hacia alguno de los sexos, ambos son propensos a ser autoritarios.

Estilo 1,9 Gerencia de club campestre (tipo sociable): Los individuos con este estilo tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan solamente por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso y feliz. Nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

En la tabla anterior se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 3, equivalente al 4% de la muestra. De este 4%, el 100% son hombres, lo que indica una tendencia de que los hombres son los que tienden a la relajación y a generar relaciones sociales en el ámbito profesional.

Estilo 9+9 Gerencia paternalista: La administración busca que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1 pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Tiende a tener una preocupación por el bienestar de las personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplir con todas las metas y deseos de la administración.

Como se puede observar en la tabla anterior este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 6, equivalente al 7% de la muestra. De este 7%, el 83% (5) son mujeres, lo que confirma una tendencia tradicionalista de que las mujeres tienen orientación a este estilo de liderazgo.

Estilo 1,1 Gerencia empobrecida: Los individuos con este tipo de liderazgo se preocupan muy poco por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han minimizado su puesto y tan sólo marcan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

En la tabla anterior se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 10, equivalente al 13% de la muestra, donde el 40% (4) son hombres y el 60% (6) mujeres. Lo cual indica que las mujeres tienden un poco más a no comprometerse con su puesto y la organización, puede ser por la falta de carácter o por el sentimiento de inferioridad provocado por el entorno machista en el ámbito profesional.

Estilo 5,5 Gerencia orientada a la organización y al individuo: El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

Como se puede observar en la tabla número 1, este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 29, equivalente al 36% de la muestra, en donde el 45% (13) son hombres y el 55% (16) mujeres; siendo el estilo predominante dentro de la muestra, lo cual indica que se busca un equilibrio entre la producción y la gente en la organización.

Estilo Oportunista: El estilo oportunista es una mezcla de todos los estilos en el *Grid*, esta orientación busca la combinación de estilos que resulte más favorable para alcanzar el éxito personal, subordinando las metas de la organización y de los miembros del equipo.

Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 12, equivalente al 15% de la muestra, en donde se reparten de forma equitativa los hombres y las mujeres con un 50%. Este estilo ocupa un porcentaje elevado dentro de la muestra, lo cual indica que existen individuos que pueden perjudicar los intereses del grupo de

trabajo y de la organización. Un dato importante es que no existe una tendencia marcada que indique que sólo los hombres o las mujeres son oportunistas, ambos son oportunistas dentro del ámbito profesional.

Estilo 9,9 Gerencia de equipo: Los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto en la gente como en la producción. Son los auténticos administradores de equipo, que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

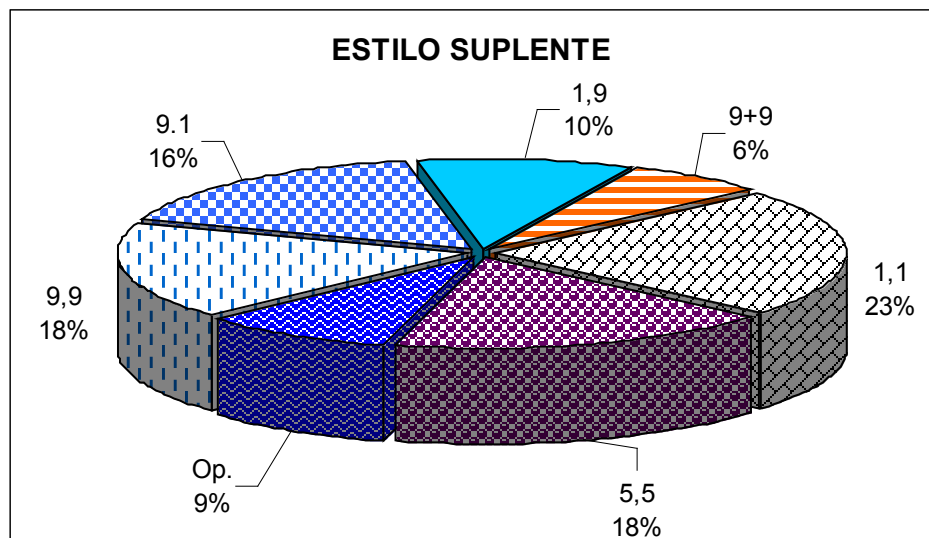
Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 12, equivalente al 15% de la muestra, en donde se dividen de forma equitativa con un 50% los hombres y las mujeres. Lo cual indica que las mujeres son igual de capaces que los hombres para alcanzar el estilo de liderazgo ideal.

El 15% que representa este estilo de liderazgo en la muestra es un porcentaje bajo, ya que la teoría del *Grid Gerencial* propone a este estilo como el estilo ideal que debe predominar en una organización.

La siguiente tabla detalla la frecuencia del Estilo de Liderazgo Suplente de la muestra en cada uno de los diferentes estilos.

ESTILO SUPLENTE								
Estilo	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	13	8	5	19	14	7	14	80
Porcentaje	16%	10%	6%	23%	18%	9%	18%	100%

TABLA 3. Distribución del Estilo Suplente de liderazgo. *Muestra la frecuencia y el porcentaje respectivos de cada estilo de liderazgo.*



GRÁFICA 3. Distribución del Estilo Suplente de liderazgo. Se representan los porcentajes obtenidos por cada estilo de liderazgo, en donde el estilo 1,1 obtiene el mayor porcentaje.

El estilo de liderazgo suplente de un individuo es el segundo comportamiento más importante en relación a una situación determinada. No todas las personas actúan siempre de la misma manera, es por eso que cuando una persona no actúa con su conducta dominante, utiliza su segunda conducta más importante, que es su estilo suplente.

El estilo suplente está dividido de la siguiente manera en relación al número de hombres y de mujeres en cada estilo de liderazgo.

ESTILO SUPLENTE													
9,1		1,9		9+9		1,1		5,5		Op.		9,9	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
7	6	2	6	4	1	6	13	7	7	5	2	7	7
54%	46%	25%	75%	80%	20%	32%	68%	50%	50%	71%	29%	50%	50%

TABLA 4. Distribución de hombres y mujeres por cada estilo. Se divide la frecuencia y porcentaje obtenidos por cada estilo de liderazgo suplente con relación al número de hombres y de mujeres.

Estilo 9,1 Autoridad - Obediencia (tipo autoritario). Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 13, equivalente al 16% de la muestra. De este 16%, el 54% (7) son hombres y el 46% (6) son mujeres.

Estilo 1,9 Gerencia de club campestre (tipo sociable). En la tabla 3 se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 8, equivalente al 10% de la muestra. De este 10%, el 25% (2) son hombres y el 75% (6) mujeres. Lo que indica que las personas que tienden a este estilo de liderazgo son las mujeres a diferencia del estilo dominante, en donde prevalecía una tendencia hacia los hombres.

Estilo 9+9 Gerencia paternalista. Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 5, equivalente al 6% de la muestra. De este 6%, el 80% (4) son hombres.

Estilo 1,1 Gerencia empobrecida. En la tabla 3 se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 19, equivalente al 23% de la muestra. Donde el 32% (6) son hombres y el 68% (13) mujeres. Un porcentaje elevado, ya que en una determinada situación se tiene un 23% que puede actuar de forma indiferente hacia la organización. Sigue la tendencia del estilo dominante, en donde las mujeres tienen un porcentaje mayor.

Estilo 5,5 Gerencia orientada a la organización y al individuo. Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 14, equivalente al 18% de la muestra. En donde el 50% (7) son hombres y el 50% (7) mujeres.

Estilo Oportunista. Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 7, equivalente al 9% de la muestra. En donde el 71% (5) son hombres y el 29% (2) mujeres.

Estilo 9,9 Gerencia de equipo. Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 14, equivalente al 18% de la muestra. En donde se dividen de forma equitativa con un 50% los hombres (7) y las mujeres (7).

MOTIVACIÓN LABORAL.

Los resultados obtenidos en el presente estudio en cuanto a la medición de la Motivación Laboral fueron los siguientes.

La siguiente tabla muestra la frecuencia y el porcentaje obtenidos por cada reactivo.

FRECUENCIA Y PORCENTAJE TOTAL POR PREGUNTA													
REACTIVOS	TENDENCIA	T.A		A		I		D		T.D.		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	+	53	66%	23	29%	4	5%	0	0%	0	0%	80	100%
2	+	39	49%	29	36%	9	11%	3	4%	0	0%	80	100%
3	-	2	3%	9	11%	8	10%	21	26%	40	50%	80	100%
4	-	12	15%	18	23%	8	10%	18	23%	24	30%	80	100%
5	+	17	21%	25	31%	27	34%	2	3%	9	11%	80	100%
6	+	26	33%	30	38%	15	19%	3	4%	6	8%	80	100%
7	-	15	19%	17	21%	11	14%	21	26%	16	20%	80	100%
8	-	11	14%	8	10%	8	10%	22	28%	31	39%	80	100%
9	+	17	21%	31	39%	9	11%	13	16%	10	13%	80	100%
10	+	47	59%	21	26%	4	5%	2	3%	6	8%	80	100%
11	-	6	8%	4	5%	2	3%	20	25%	48	60%	80	100%
12	-	7	9%	7	9%	4	5%	20	25%	42	53%	80	100%
13	+	54	68%	25	31%	1	1%	0	0%	0	0%	80	100%
14	+	30	38%	18	23%	21	26%	10	13%	1	1%	80	100%
15	-	5	6%	10	13%	8	10%	29	36%	28	35%	80	100%
16	-	4	5%	3	4%	2	3%	27	34%	44	55%	80	100%
17	+	38	48%	25	31%	7	9%	4	5%	6	8%	80	100%
18	+	28	35%	33	41%	8	10%	9	11%	2	3%	80	100%
19	-	4	5%	3	4%	3	4%	24	30%	46	58%	80	100%
20	-	10	13%	11	14%	8	10%	24	30%	27	34%	80	100%
21	+	8	10%	23	29%	11	14%	19	24%	19	24%	80	100%
22	+	11	14%	30	38%	10	13%	23	29%	6	8%	80	100%
23	-	28	35%	22	28%	11	14%	15	19%	4	5%	80	100%
24	-	3	4%	17	21%	14	18%	23	29%	23	29%	80	100%
25	+	16	20%	37	46%	12	15%	6	8%	9	11%	80	100%
26	+	24	30%	44	55%	3	4%	5	6%	4	5%	80	100%
27	-	5	6%	20	25%	9	11%	17	21%	29	36%	80	100%
28	-	12	15%	11	14%	12	15%	19	24%	26	33%	80	100%
29	+	6	8%	26	33%	10	13%	23	29%	15	19%	80	100%
30	+	10	13%	28	35%	13	16%	13	16%	16	20%	80	100%
31	-	5	6%	4	5%	12	15%	27	34%	32	40%	80	100%
32	-	10	13%	8	10%	16	20%	19	24%	27	34%	80	100%

TABLA 1. Frecuencia y porcentaje total por pregunta. Se presenta en la primera columna la frecuencia de los reactivos en cada una de las opciones de respuesta y en la segunda columna se presenta el porcentaje respectivo.

El porcentaje de la actitud favorable o desfavorable hacia cada reactivo se presenta en la siguiente tabla.

REACTIVOS	TENDENCIA	%. TOTAL POR PREGUNTA			TOTAL
		FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	
1	+	95%	5%	0%	100%
2	+	85%	11%	4%	100%
3	-	76%	10%	14%	100%
4	-	53%	10%	38%	100%
5	+	53%	34%	14%	100%
6	+	70%	19%	11%	100%
7	-	46%	14%	40%	100%
8	-	66%	10%	24%	100%
9	+	60%	11%	29%	100%
10	+	85%	5%	10%	100%
11	-	85%	3%	13%	100%
12	-	78%	5%	18%	100%
13	+	99%	1%	0%	100%
14	+	60%	26%	14%	100%
15	-	71%	10%	19%	100%
16	-	89%	3%	9%	100%
17	+	79%	9%	13%	100%
18	+	76%	10%	14%	100%
19	-	88%	4%	9%	100%
20	-	64%	10%	26%	100%
21	+	39%	14%	48%	100%
22	+	51%	13%	36%	100%
23	-	24%	14%	63%	100%
24	-	58%	18%	25%	100%
25	+	66%	15%	19%	100%
26	+	85%	4%	11%	100%
27	-	58%	11%	31%	100%
28	-	56%	15%	29%	100%
29	+	40%	13%	48%	100%
30	+	48%	16%	36%	100%
31	-	74%	15%	11%	100%
32	-	58%	20%	23%	100%

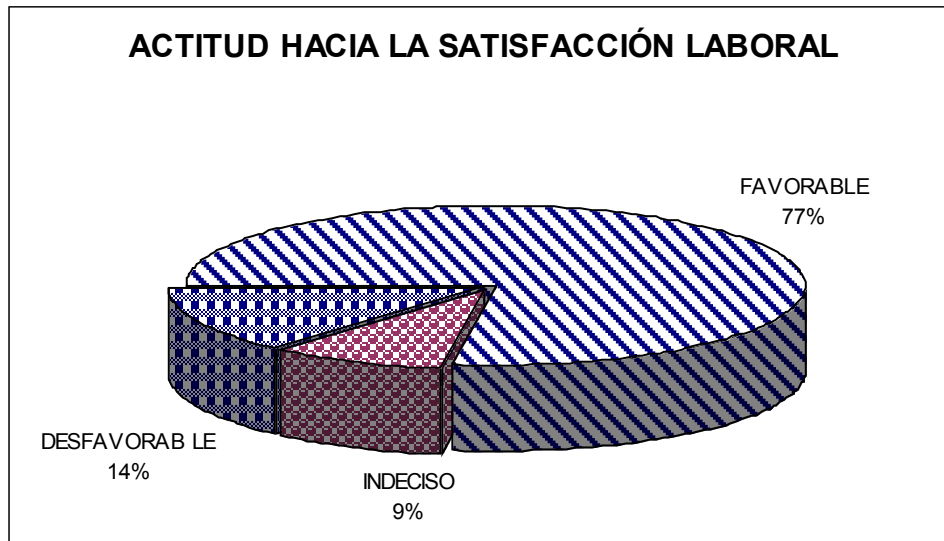
TABLA 2. Porcentaje favorable o desfavorable por reactivo. Se presentan los porcentajes favorable, desfavorable e indeciso obtenidos por cada reactivo.

A continuación se muestran los factores analizados en el estudio que influyen, según la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), en la motivación laboral, estos son los factores intrínsecos o motivaciones.

Los factores motivacionales son:

- Satisfacción laboral.
- Responsabilidad.
- Autoestima.

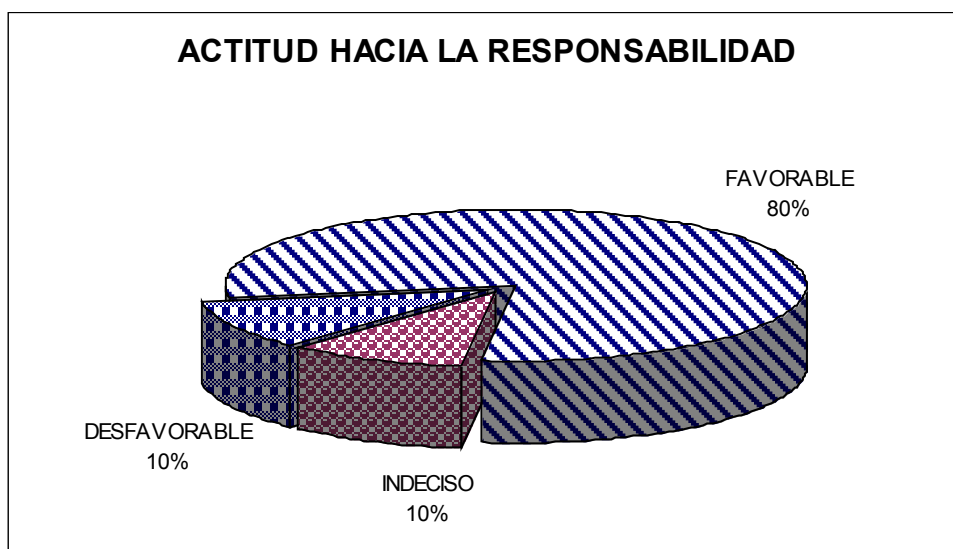
Satisfacción laboral.
Reactivos 1, 2, 3, 4.



GRÁFICA 1. Actitud hacia la satisfacción laboral. Se observa la existencia de una actitud favorable hacia la satisfacción laboral.

Como se puede observar el 77% de la muestra, que representa un total de 62 personas, tiene una actitud positiva hacia la satisfacción laboral. En los dos primeros reactivos, preguntas 1 y 2, se puede observar que más del 90% de las respuestas tienen una actitud favorable, en el reactivo número 4 se muestra una pequeña discrepancia en la cual la organización tiene un área de oportunidad en la que debe trabajar ya que el 38% de la muestra, 30 personas, tiene una actitud desfavorable hacia el trabajo que realiza.

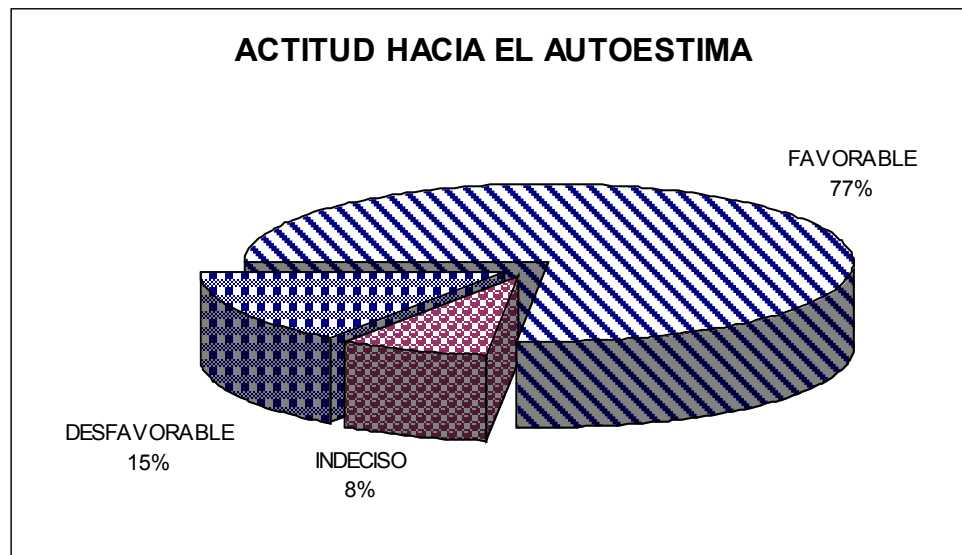
Responsabilidad.
Reactivos 13, 14, 15, 16.



GRÁFICA 2. Actitud hacia la responsabilidad. Se observa que la muestra tiene una actitud favorable hacia la responsabilidad.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 80% de la muestra que representa un total de 64 personas, tiene una actitud favorable hacia la responsabilidad laboral. En los reactivos 13, 15 y 16, más del 70% de la muestra tiene una actitud positiva. En el reactivo número 14 muestra una pequeña discrepancia, 32 personas que representan un 40% de la muestra están indecisas o con una actitud desfavorable de la responsabilidad que siempre han querido tener, al go normal y a que todos los individuos tenemos objetivos que solo se pueden lograr con los años de experiencia y carrera profesional.

Autoestima.
Reactivos 17, 18, 19, 20.



GRÁFICA 3. Actitud hacia la autoestima. *En donde se observa que la mayoría de la muestra tiene una actitud favorable respecto al autoestima.*

Como se puede observar en la gráfica el 77% de la muestra que representa un total de 62 personas, tiene una actitud favorable hacia la autoestima. Lo que describe que los miembros de la muestra tienen una percepción buena de sí mismos, una buena confianza en sus capacidades y en su persona, dejando a un lado la dependencia y los sentimientos de inferioridad.

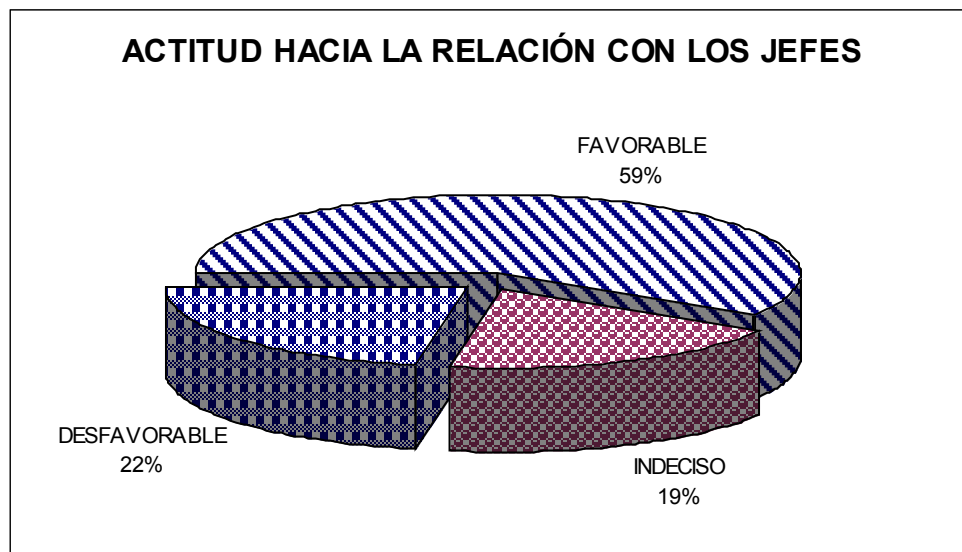
A continuación se muestran los factores analizados en el estudio que influyen, según la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), a que no exista insatisfacción laboral. Estos factores son los factores extrínsecos o higiénicos, los cuales no provocan motivación o desmotivación, sólo insatisfacción o no insatisfacción laboral.

Lo factores higiénicos son:

- Relación con los jefes.
- Condiciones de trabajo.
- Salario y prestaciones.
- Relación con los compañeros.
- Ascenso y promociones.

Relación con los jefes.

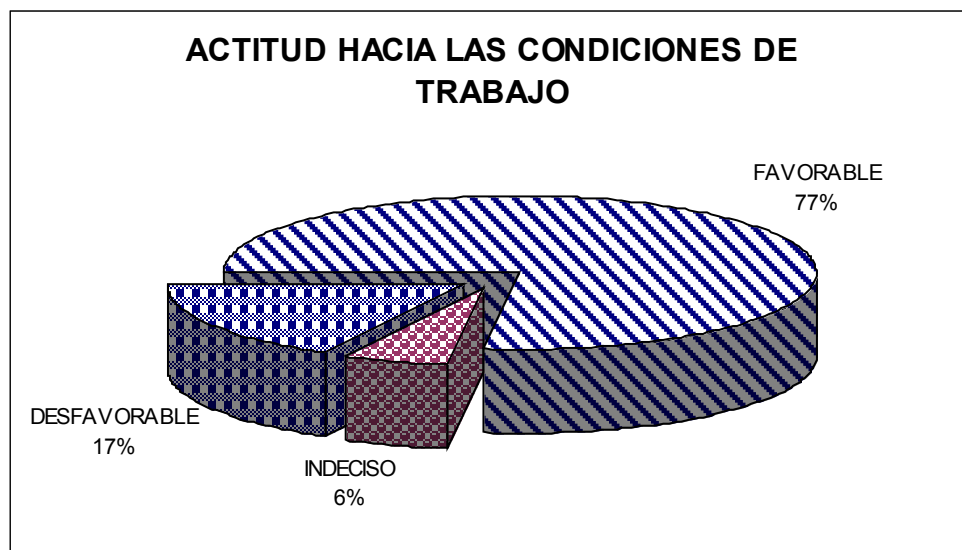
Reactivos 5, 6, 7, 8.



GRÁFICA 4. Actitud hacia la relación con los jefes. *Se observa que la muestra tiene una actitud favorable respecto a la relación con sus jefes.*

Como se puede observar existe una actitud positiva en cuanto a la relación con los jefes por parte de 47 miembros de la muestra, lo que representa un 59% a favor. Pero en este factor existen áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar para mejorar la relación entre jefes y subordinados. En el reactivo número 5, 27 personas que representan el 34% de la muestra están indecisas y en el reactivo número 7, el 54% de la muestra, 43 personas, tiene una actitud desfavorable o está indecisa.

Condiciones de trabajo.
Reactivos 9, 10, 11, 12.



GRÁFICA 5. Actitud hacia las condiciones de trabajo. *Se observa que la muestra tiene una actitud favorable hacia las condiciones de trabajo.*

Como lo describe la gráfica, el 77% de la muestra, un total de 62 personas, tiene una actitud favorable hacia las condiciones de trabajo, lo cual indica que las personas no están insatisfechas con el ambiente físico que existe en el trabajo. En el reactivo número 9, se encuentra que el 40% de la muestra está insatisfecho con el equipo de trabajo, lo que representa un total de 32 personas.

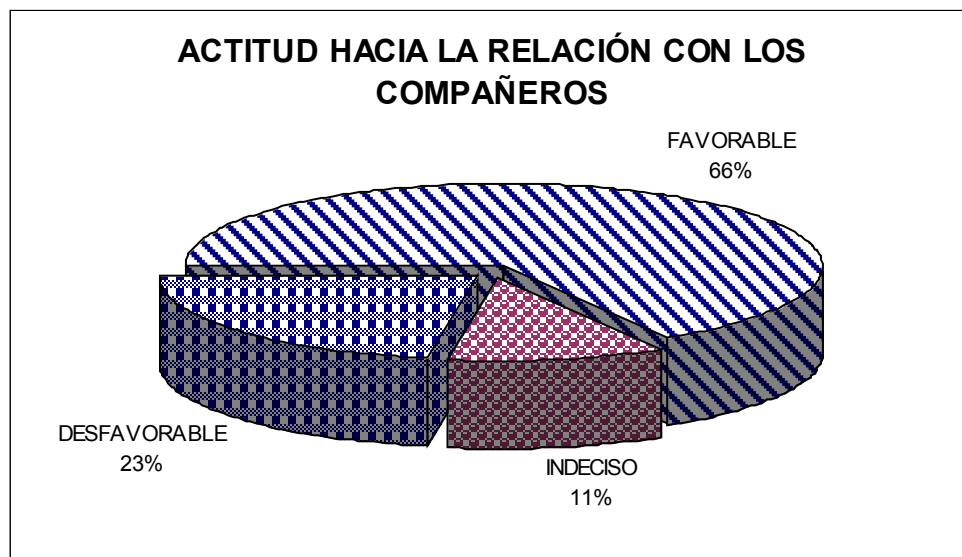
Salario y prestaciones.
Reactivos 21, 22, 23, 24.



GRÁFICA 6. Actitud hacia el salario y las prestaciones. *Se observa que la actitud desfavorable es igual a la actitud favorable.*

Como se presenta en la gráfica anterior el 43% de la muestra, un total de 34 personas, tiene una actitud favorable hacia el salario y las prestaciones que percibe, lo cual no es un porcentaje aceptable ya que el 57% de la muestra tiene una actitud negativa hacia las percepciones que recibe, un total de 46 personas. Este factor se encuentra lleno de oportunidades en los cuatro reactivos, puede verse influenciado por diferentes aspectos como la edad de los empleados, su nivel académico o el trabajo en sí mismo. Además de que las personas siempre aspiran a tener una vida más solvente en cuestión económica.

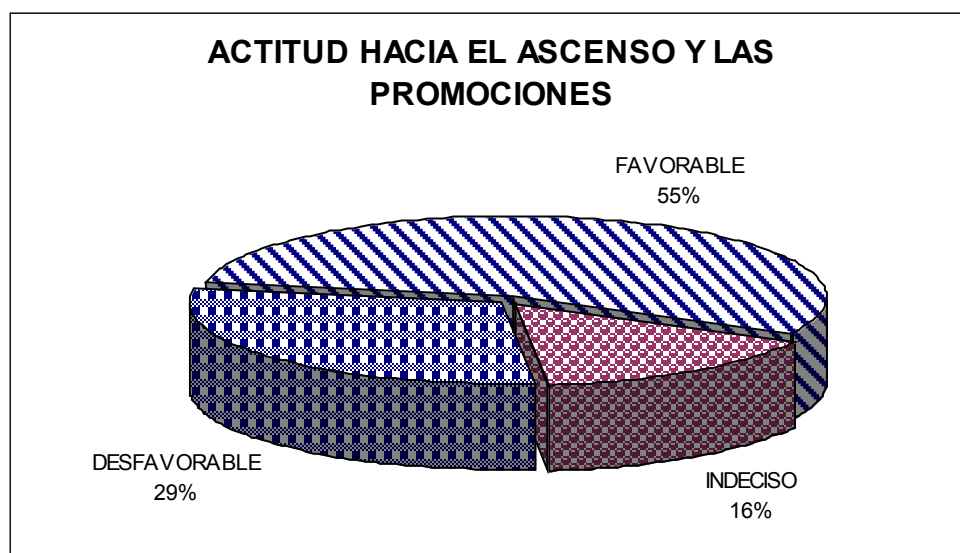
Relación con los compañeros.
Reactivos 25, 26, 27, 28.



GRÁFICA 7. Actitud hacia la relación con los compañeros. Se observa que la muestra tiene una actitud favorable con respecto a la relación con sus compañeros.

En general como se puede ver en la gráfica anterior, la muestra tiene una actitud favorable hacia la relación con los compañeros de trabajo con un 66%, que indica un total de 53 personas. Tomando en cuenta que las organizaciones son tan formadas por personas con diferente carácter, es difícil llegar a un 100% de actitud favorable en este factor. En donde existe un área de oportunidad es en el reactivo número 28, y a que 35 personas que representan un 44% de la muestra consideran que sus compañeros de trabajo son comunicativos.

Ascenso y promociones.
Reactivos 29, 30, 31, 32.



GRÁFICA 8. Actitud hacia el ascenso y las promociones. *Se observa que en la muestra existe una tendencia favorable hacia el ascenso y las promociones.*

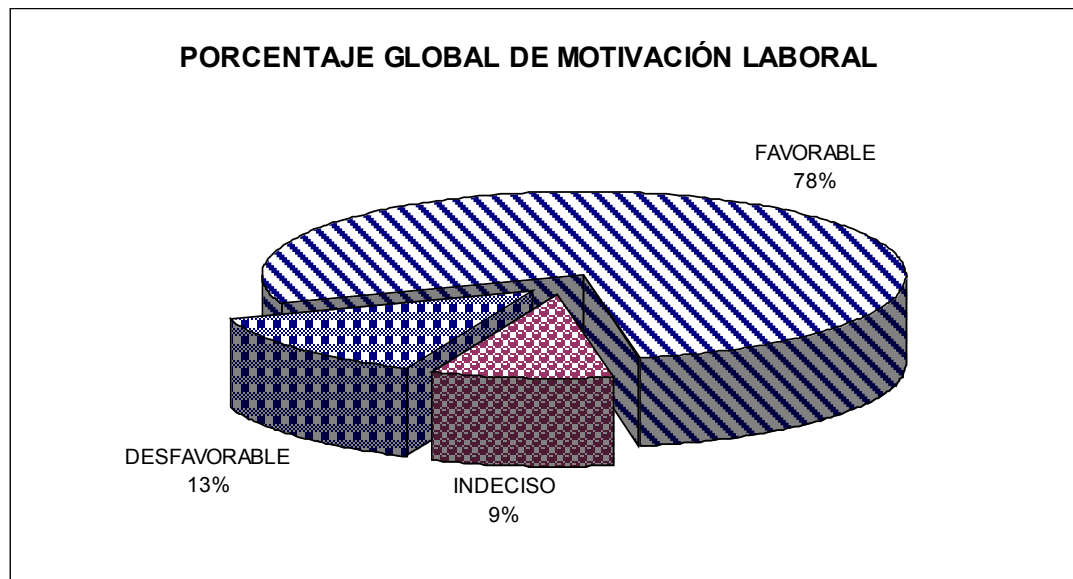
Como se puede observar en la gráfica anterior el 55% de la muestra, 44 personas, tiene una actitud favorable hacia el ascenso y las promociones, pero existen áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar para lograr una satisfacción total de este factor, como lo son los dos primeros reactivos, 29 y 30, en los que más del 50% de la muestra no presenta una actitud favorable.

Presentación general de los resultados de motivación y satisfacción laboral.

En forma general, se concluye que la muestra tiene una actitud favorable del 78% hacia la motivación laboral, un total de 62 personas, como se describe en la siguiente tabla:

PORCENTAJE GLOBAL DE MOTIVACIÓN				
FACTOR	FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	TOTAL
SATISFACCIÓN LABORAL	77%	9%	14%	100%
RESPONSABILIDAD	80%	10%	10%	100%
AUTOESTIMA	77%	8%	15%	100%
TOTAL	233%	27%	39%	300%
PORCENTAJE MOTIVACIÓN	78%	9%	13%	100%

TABLA 3. Porcentaje Global de Motivación Laboral. Se muestra el porcentaje de forma general de cada una de las actitudes hacia la motivación laboral considerando los tres factores motivacionales de la teoría de Herzberg.

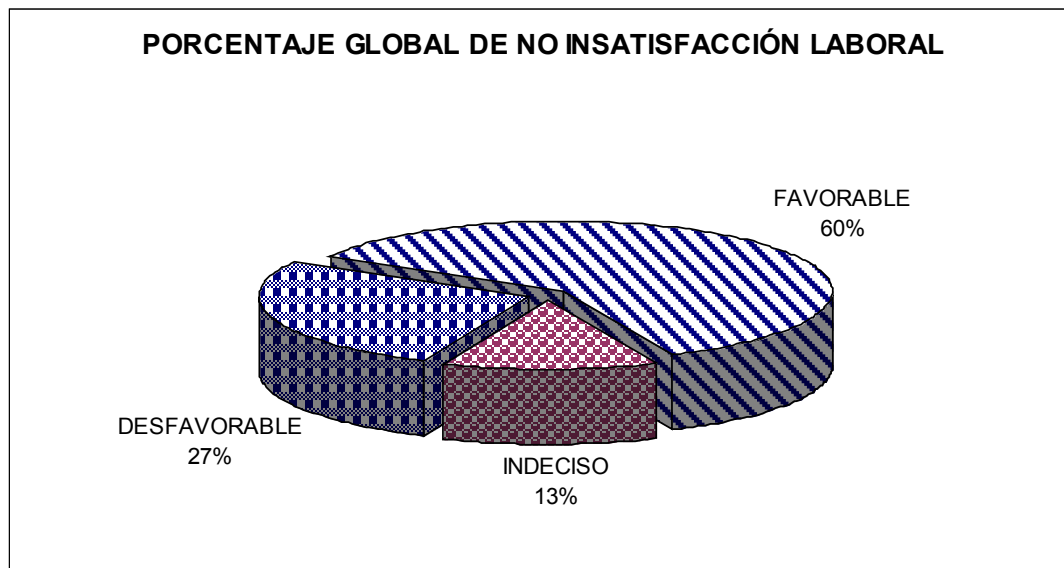


GRÁFICA 9. Motivación laboral. Presenta el porcentaje de motivación de la muestra, observando que el 78% de la misma, 62 personas, tiene una actitud favorable hacia la motivación laboral.

En la tabla siguiente se observa que la muestra tiene una actitud favorable del 60%, que representa un total de 48 personas, hacia la no insatisfacción laboral, lo cual indica que existen diversos puntos en los que se puede trabajar para mejorar la insatisfacción laboral de los empleados.

PORCENTAJE GLOBAL HACIA LA NO INSATISFACCIÓN LABORAL				
FACTOR	FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	TOTAL
RELACIÓN CON LOS JEFES	59%	19%	22%	100%
CONDICIONES DE TRABAJO	77%	6%	17%	100%
SALARIO Y PRESTACIONES	43%	14%	43%	100%
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	66%	11%	23%	100%
ASCENSO Y PROMOCIONES	55%	16%	29%	100%
TOTAL	299%	67%	134%	500%
PORCENTAJE SATISFACCIÓN	60%	13%	27%	100%

TABLA 4. Porcentaje Global de no Insatisfacción Laboral. Se muestra el porcentaje de forma general en cada una de los factores higiénicos de la teoría de Herzberg.



GRÁFICA 10. No Insatisfacción Laboral. Se presenta el porcentaje de cada una de las diferentes actitudes hacia la no insatisfacción laboral. Se observa que el 60% de la muestra, un total de 48 personas, tiene una actitud favorable hacia la no Insatisfacción laboral.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de iniciar con el análisis de los resultados se recuerda que el planteamiento del problema y los objetivos del estudio son los siguientes.

Planteamiento del problema

¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la motivación laboral de los empleados administrativos de la organización Grupo Nacional Provincial S. A. de C. V.?

Objetivos

- Determinar el tipo de liderazgo que prevalece en la organización.
- Determinar el nivel de motivación de los empleados de la organización.
- Determinar si el tipo de liderazgo afecta de manera positiva o negativa el nivel de motivación de los empleados.

De acuerdo con los datos obtenidos por el estudio y las teorías en las cuales se basan los instrumentos de investigación, el *Grid* gerencial y la teoría de los dos factores de Herzberg, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tipo de liderazgo que prevalece en la organización.

El tipo de liderazgo que prevalece en la organización es el estilo 5,5 o Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo, el cual obtuvo una frecuencia de 29, lo que representa una participación del 36% de la muestra.

Este tipo de liderazgo según la teoría del Grid Gerencial propuesta por Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), se caracteriza por tratar de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el salario y el personal. El gerente con esta orientación representa un desempeño promedio, no excelente. La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en el estilo dominante.

ESTILO DOMINANTE

Estilo	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	8	3	6	10	29	12	12	80
Porcentaje	10%	4%	7%	13%	36%	15%	15%	100%

Estilo 5,5 o Gerencia orientada a la organización y al individuo: El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la necesidad de mantener en un excelente nivel el espíritu de equipo de los empleados.

En la resolución de conflictos las personas con este tipo de liderazgo tienen una tendencia a encontrar un punto de equilibrio entre las personas involucradas en el conflicto.

En cuanto a la iniciativa, este tipo de líder se basa en tradiciones, políticas y en general en las prácticas de la compañía. Si no siente el respaldo del grupo de trabajo, no propone ninguna iniciativa.

El líder con estas características se mantiene informado con el objetivo de estar alerta y mantenerse siempre del lado de los ganadores.

Por lo que respecta a la propugnación este tipo de líder no defiende su posición, sino que está a favor de las posiciones más seguras y factibles.

En la toma de decisiones, éstas son rápidas y fáciles porque se confía en un precedente para decidir qué hacer, si no se ha hecho antes, no se hace. La delegación se hace sobre la base de la equidad y la justicia.

La crítica de este tipo de líder se hace de manera indirecta o la mayoría de las veces se evita.

Nivel de motivación que prevalece en la organización.

De acuerdo con el instrumento basado en la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), se obtuvo el siguiente resultado.

El 78% de la muestra, 62 personas, tiene una actitud favorable hacia la motivación laboral, lo cual indica que los empleados de la organización tienen una percepción positiva de su motivación. Este resultado es de suma importancia para la organización, recordando que el factor humano es el recurso más importante de ésta. Cuando los empleados están motivados, existe un sentimiento de pertenencia, de confianza, de entusiasmo hacia el trabajo, no existen complejos de inferioridad, fomenta la participación, genera mayor creatividad y lo más importante, provoca que los empleados mantengan sus esfuerzos orientados hacia el logro de los objetivos de la organización.

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos respecto a la motivación laboral.

PORCENTAJE GLOBAL DE MOTIVACIÓN				
FACTOR	FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	TOTAL
SATISFACCIÓN LABORAL	77%	9%	14%	100%
RESPONSABILIDAD	80%	10%	10%	100%
AUTOESTIMA	77%	8%	15%	100%
TOTAL	233%	27%	39%	300%
PORCENTAJE MOTIVACIÓN	78%	9%	13%	100%

Comprobación de las hipótesis.

Partiendo como fundamento de la teoría de los dos factores propuestos por Herzberg y a pesar de que existe un liderazgo que procura el trabajo en equipo como lo es el estilo 5,5; se rechazan las hipótesis H1 y H2.

Se rechazan por el hecho de que Herzberg (1959), en la teoría de los dos factores, establece que el estilo de dirección no es un factor motivacional, él lo ubica como un factor higiénico el cual es responsable de la satisfacción o la no satisfacción de la persona en el trabajo.

La teoría de los dos factores de Herzberg propone dos tipos de factores que influyen en el comportamiento de los empleados, los primeros son los factores higiénicos o factores extrínsecos de la persona. Los segundos, son los factores motivacionales o factores intrínsecos de la persona.

1) Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos.

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas como las condiciones de trabajo, éstas son administradas y decididas por la empresa; los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Por ejemplo:

- Tipos de dirección y supervisión.
- Salario.
- Beneficios sociales.
- Condiciones físicas y ambientales de trabajo.
- Relaciones entre la empresa y los empleados.
- Reglamentos internos.

2) Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos.

Estos factores se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo. Se localizan bajo su control pues se refieren a lo que hace y desempeña. Por ejemplo:

- Sentimientos de crecimiento individual.
- Reconocimiento profesional.
- Necesidades de autorrealización.

Como se observa en el punto 1, factores higiénicos, se encuentra el factor “tipo de dirección”. Como lo explica la teoría, los factores higiénicos no generan motivación o desmotivación, estos factores son los responsables de la insatisfacción o la no insatisfacción de los individuos en el trabajo.

Primera hipótesis:

H1. El estilo de liderazgo autoritario (autocrático) influye negativamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

Se rechaza esta hipótesis por lo siguiente:

Los empleados tienen una actitud favorable del 78% (62) hacia la motivación laboral, 9% (7) está indeciso y el 13% (11) tiene una actitud desfavorable hacia la motivación laboral.

Aunque el estilo 9,1 (autoritario) obtuvo el 10% (8) de la muestra lo cual podría indicar que sí afecta el nivel de motivación laboral de empleados y que, al ser este un porcentaje bajo, el porcentaje de motivación laboral es alto, 78% (62). Pero en este estudio se involucraron otros estilos de liderazgo negativos para los empleados y la organización.

Los estilos que según el *grid* gerencial son negativos, son los estilos 9,1 (autoritario), 1,9 (club campestre), 9+9 (paternalista), 1,1 (empobrecido) y el estilo oportunista. Estos estilos obtuvieron los siguientes resultados:

Estilo	9.1	1,9	9+9	1,1	Op.	TOTAL
Frecuencia	8	3	6	10	12	39
Porcentaje	10%	4%	7%	13%	15%	49%

Como se puede observar el 49% (39) de la muestra tiene un estilo de liderazgo desfavorable para los empleados y para la organización. Lo cual es un porcentaje muy alto como para que la muestra tenga una actitud positiva del 78% (62) hacia la motivación laboral.

Si el estilo de liderazgo negativo afectara la motivación laboral, la actitud desfavorable hacia ésta tendría que ser mucho mayor, en proporción al 49% obtenido por los estilos negativos.

La segunda hipótesis a comprobar es:

H2. El estilo de liderazgo participativo (democrático) influye positivamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

Se rechaza esta hipótesis por lo siguiente:

Los empleados tienen una actitud favorable del 78% (62) hacia la motivación laboral, 9% (7) está indeciso y el 13% (11) tiene una actitud desfavorable hacia la motivación laboral.

Los estilos de liderazgo participativos son los estilos 5,5 (organización e individuo) y 9,9 (equipo), según la teoría del *grid* gerencial, los cuales obtuvieron los siguientes resultados:

Estilo	5,5	9,9	TOTAL
Frecuencia	29	12	41
Porcentaje	36%	15%	51%

Como se puede observar el estilo de liderazgo positivo tiene el 51% (41) de la muestra.

Si el estilo de liderazgo participativo o democrático afectara de forma positiva la motivación laboral, el porcentaje de éste en la muestra, tendría que ser más elevado para explicar el 78% (62) obtenido por la actitud favorable hacia la motivación laboral.

Esto indica que la motivación laboral depende de otros factores como: la satisfacción laboral, la responsabilidad y la autoestima que son factores intrínsecos de la persona, como lo explica la teoría de Herzberg.

Por otro lado, si se toma como fundamento el concepto de motivación que se concluyó en el capítulo 2: “Un impulso, que modifica el estado interno de equilibrio de un individuo orientando su conducta hacia la consecución de un objetivo o meta”. Dicho impulso puede ser una necesidad, deseo, capricho, anhelo, etc.

Dentro de este concepto de motivación, el liderazgo es un impulso que modifica el estado interno de equilibrio de un individuo, además de que orienta su conducta hacia la consecución de un objetivo, y a que considero que el liderazgo es la capacidad del líder de influir o convencer a los demás para que pongan todo de su parte en la consecución de ciertas metas u objetivos.

El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales y la necesidad de mantener en un alto nivel la motivación laboral e individual de los empleados.

Aunque dentro de la teoría de Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), el liderazgo 5, 5 no es el ideal, se considera como aceptable y a que trata de complementar los recursos organizacionales con los recursos de los empleados, al igual que lo hace el estilo 9,9 (gerencia en equipo) que es el estilo de liderazgo ideal para lograr los objetivos organizacionales y los objetivos de los empleados por su alto grado de preocupación por el trabajo y por las personas.

Primera hipótesis:

H1. El estilo de liderazgo autoritario (autocrático) influye negativamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

Se acepta esta hipótesis por lo siguiente:

Los empleados tienen una actitud del 78% (62) favorable hacia la motivación laboral, 9% (7) está indeciso y el 13% (11) tiene una actitud desfavorable hacia la motivación laboral.

PORCENTAJE GLOBAL DE MOTIVACIÓN				
	FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	TOTAL
PORCENTAJE MOTIVACIÓN	78%	9%	13%	100%

El estilo autoritario en el *grid* gerencial es el estilo 9.1, el cual obtuvo el 10% (8) de la muestra.

Por consiguiente si el estilo autoritario es bajo, influye proporcionalmente al nivel de motivación laboral, es por eso que el nivel de motivación tiene una actitud favorable con el 78% (62) de la muestra y la actitud negativa hacia la motivación tiene una porción baja de la muestra con el 13% (11).

La segunda hipótesis a comprobar en el estudio es:

H2. El estilo de liderazgo participativo (democrático) influye positivamente en el nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de la aseguradora GNP.

Se acepta esta hipótesis por lo siguiente:

Los empleados tienen una actitud del 78% (62) favorable hacia la motivación laboral, 9% (7) está indeciso y el 13% (11) tiene una actitud desfavorable hacia la motivación laboral.

PORCENTAJE GLOBAL DE MOTIVACIÓN				
	FAVORABLE	INDECISO	DESFAVORABLE	TOTAL
PORCENTAJE MOTIVACIÓN	78%	9%	13%	100%

Los estilos de liderazgo con tendencia positiva son los estilos 5,5 (organización e individuo) y 9,9 (equipo) los cuales obtuvieron los siguientes resultados:

Estilo	5,5	9,9	TOTAL
Frecuencia	29	12	41
Porcentaje	36%	15%	51%

Como se puede observar el estilo de liderazgo participativo obtuvo el 51% (41) de la muestra, lo cual explica el 78% (62) de la motivación laboral de los empleados de la aseguradora GNP. Si el liderazgo participativo ocupa un porcentaje alto de participación, el nivel de motivación será alto.

CONCLUSIONES

La organización es un elemento formado por diferentes personas interrelacionadas entre sí, lo cual genera un sinnúmero de factores que los administradores de dichas organizaciones deben de considerar, preocuparse y ocuparse de ellos para poder lograr el objetivo de lo que es la administración: maximizar los recursos con los que cuenta una organización para lograr los objetivos establecidos por la misma.

Como se mencionó en capítulo 1, la organización está integrada por diferentes recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos. El recurso más importante es el recurso humano o factor humano, ya que éste es el único recurso que puede manipular a los otros aunque en algunas ocasiones las personas se dejan manipular por los otros recursos.

Conociendo que las organizaciones dependen de sus recursos para su existencia y que éstos a su vez son manipulados por el factor humano, los administradores deben centrar su atención en el factor humano.

El factor humano es un factor muy complejo, dentro o fuera de las organizaciones las personas tienen percepciones diferentes de las cosas, diferentes objetivos personales y profesionales, diferentes caracteres, diferente formación, diferente entorno, etc.; todas estas características del factor humano deben ser consideradas por los administradores para encontrar un punto de equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos personales. Un punto en donde los objetivos de la organización sean satisfechos, y en el cual, los miembros de la organización se sientan cómodos, motivados, tomados en cuenta, satisfechos con su trabajo, con un sentimiento de autorrealización personal y profesional como empleados o trabajadores miembros de una organización.

Existen muchos elementos de los cuales se sirve la administración para tratar de lograr dicho punto, unos de ellos son la motivación y el liderazgo, los cuales fueron analizados en los capítulos 2 y 3 respectivamente.

Considerando que la motivación es cualquier estímulo que modifica el estado interno de equilibrio de un individuo orientando su conducta hacia la consecución de un objetivo o meta, la administración debe ser muy inteligente para encontrar el impulso que oriente la conducta de los individuos hacia la conducta que la organización necesita de ellos para lograr sus objetivos. Se necesita convencer a los trabajadores de que quieran lo que la organización quiere de ellos.

Existen diferentes teorías motivacionales en las cuales los administradores se pueden basar. Primero que nada los administradores deben entender que sus empleados son personas y como tales tienen diferentes necesidades, como lo

establece la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow. La administración debe encontrar tanto las necesidades que han sido satisfechas por los empleados, como las que no, para poder conocer cuáles son las necesidades que los empleados quieren o necesitan resolver.

Esa es sólo una teoría, existen muchas más como: la teoría de los dos factores, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría X y Y, las cuales sientan las bases para mejorar la motivación de los empleados.

Existen administradores que pueden estar de acuerdo completamente con alguna teoría pero la realidad supone que las organizaciones son totalmente diferentes, al igual que sus integrantes, factor que obliga a combinar los aspectos de las teorías como mejor se adapten a la organización y a los empleados.

Por ejemplo, de la teoría de los dos factores se pueden tomar los factores motivacionales como los son: los sentimientos de reconocimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. Para esta teoría no es importante el dinero, a lo que le da el máximo el valor es a los factores intrínsecos de la persona como la autoestima, el reconocimiento profesional y el sentimiento de autorrealización.

De la teoría de la equidad es importante resaltar que la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Para esta teoría es fundamental el dinero, porque las personas actúan y juzgan de acuerdo a la percepción económica que obtienen por su trabajo.

De la teoría de las expectativas es importante saber que las personas eligen uno de entre varios cursos de acción según lo que esperan de cada uno de ellos.

Y de la teoría de los dos factores, se debe tomar en cuenta que existen dos diferentes tipos de comportamiento de los empleados en el trabajo, el pesimista y el optimista, y que el estilo de administración X sobrepone los objetivos de la organización por encima de los objetivos individuales y el estilo Y, sobrepone el desarrollo integral de los individuos que laboran en una organización.

Como se puede ver todas las teorías se pueden complementar ya que para algunas existen elementos fundamentales que para otras no lo son y viceversa.

Al igual que las teorías de la motivación, el liderazgo también debe adecuarse a las necesidades de la organización y de sus integrantes.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo, por ejemplo, la teoría de los rasgos, los tipos de liderazgo y la teoría situacional.

Desde mi punto de vista, la teoría más adecuada es la teoría situacional, ya que ésta permite utilizar el estilo de liderazgo que sea más conveniente en una situación dada. Todo depende de la importancia y el tipo de problema, del tipo de personas involucradas y del líder.

Esta teoría permite que el líder aplique el estilo autocrático cuando se encuentra en una situación complicada, el estilo *laissez faire* cuando está en una situación sin trascendencia y tiene un personal altamente capacitado en el problema, el estilo participativo cuando trata de solucionar un problema grave y/o nuevo, et c., se puede utilizar cualquier estilo dependiendo de la situación.

No hay que olvidar que el objetivo del liderazgo es guiar al personal para lograr las metas de la organización, no se trata de someterlo y tratarlo como una máquina, el trabajador es una persona, que piensa, con sentimientos, con deseos, con objetivos y con equivocaciones las cuales el líder debe saber valorar para generar en el individuo un crecimiento y aprendizaje en lugar de frustración.

Pero la teoría situacional debe partir de algo, es decir, el estilo de liderazgo delineado por la organización. Los líderes deben sujetarse a él de forma cotidiana y de ahí partir cuando se enfrentan a una situación determinada.

Cabe mencionar que todas las teorías se fundamentan en alguna característica del ser humano, lo cual no es un hecho general, no todos los trabajadores son iguales, no todos son flojos, no todos son proactivos, no todos son conflictivos y no a todos les gusta cooperar. Es por eso que, como administrador, hay que conocer las diferentes teorías de liderazgo para poder aplicar el estilo más conveniente en una situación. Sin olvidar que el estilo participativo toma en cuenta al trabajador que es a su vez el factor más importante con el que cuenta la organización. Si los empleados están comprometidos con la organización es más fácil lograr los objetivos que la misma ha establecido.

Ninguna persona tiene todos los atributos de dirección y tampoco todos los atributos técnicos para liderar por sí solo, la dirección en equipo es necesaria para generar conocimiento, nuevas soluciones a los problemas, retroalimentación y no dejar puntos en el olvido.

La nueva dirección debe estar enfocada en los fines, en los objetivos, se deben encontrar los métodos para que la gente haga lo que los líderes esperan que hagan, de la forma en que los trabajadores se sientan más seguros, cómodos y motivados.

Del presente estudio se concluye lo siguiente con respecto al estilo de liderazgo y el nivel de motivación de los empleados administrativos de GNP.

El nivel de liderazgo que prevalece en la organización es el estilo 5,5 orientado a la organización y a los empleados, el cual es aceptable pero no ideal ya que este estilo no tiene un rendimiento máximo, se ubica siempre dentro de lo aceptable, un rendimiento promedio. El estilo ideal de liderazgo es el estilo 9,9 u orientado al trabajo en equipo, este estilo obtuvo solamente un porcentaje del 15% el cual es bajo. Junctando los estilos de liderazgo positivos para la organización y los empleados se tiene un 51% lo que continúa reflejando un porcentaje bajo. Se podría decir que el liderazgo propositivo en GNP es de baja a mediocre. En el factor de liderazgo la empresa GNP, tiene un área amplia de trabajo para alcanzar el estilo de liderazgo 9,9.

El nivel de motivación laboral de los empleados administrativos de GNP es del 78% (62), lo que indica que los empleados se encuentran bien motivados, pero existe un porcentaje del 22% (18) que refleja un área de oportunidad para mejorar la motivación laboral.

En los factores como satisfacción laboral, responsabilidad laboral, autoestima y condiciones de trabajo se observa que más del 70% (56) de los empleados en cada factor tienen una actitud favorable. Pero existen factores en los cuales los empleados no tienen una actitud favorable como lo son: el factor de relación con los jefes, en el cual apenas el 59% (47) de los empleados tiene una actitud favorable.

El factor de salario y prestaciones obtuvo una actitud favorable del 43% (34). Esto indica que los empleados están insatisfechos con el salario y las prestaciones que perciben, aunque hoy en día son pocas las empresas en las cuales los empleados se encuentran satisfechos con sus percepciones.

En términos generales los empleados administrativos de la empresa GNP tienen un buen nivel de motivación laboral y tienen una buena percepción con respecto a los factores motivacionales, por el contrario, el estilo de liderazgo que prevalece en la organización es deficiente de ahí que la relación con los jefes no sea buena. Otro factor que no beneficia en nada a esta empresa, es el hecho de que aproximadamente la mitad de sus empleados considera que no hay oportunidad de crecimiento profesional en la organización.

Anexos

Anexo 1

Formato de Aplicación Cuestionario de Evaluación de Motivación Laboral.

Este cuestionario ha sido elaborado con fines didácticos. Te pido de favor lo contestes lo más sinceramente posible, siéntete libre de prejuicios y presiones, recuerda que la información recabada de este cuestionario sólo será utilizada en una investigación. Gracias por tu colaboración.

Puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____
 Sexo: _____ Edo. Civil: _____ Edad: _____
 Grado de estudios _____

Instrucciones: Lee cuidadosamente los reactivos y después marca la opción que tu prefieras.
 T.A. = Totalmente de Acuerdo A. = De Acuerdo. I = Indeciso
 D. = Desacuerdo T.D. = Totalmente en Desacuerdo

Ejemplo: 1. Mi trabajo es aburrido T.A. A I D T.D.
 X

REACTIVOS	T.A.	A	I	D	T.D.
1. El trabajo que realizo es productivo.					
2. Mi trabajo es interesante.					
3. Me desagrada mi trabajo por las personas con las que trato.					
4. El trabajo que realizo es rutinario.					
5. Los jefes reconocen el trabajo que desarrollo.					
6. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo.					
7. Los jefes son fácilmente irritables.					
8. Los jefes son injustos al otorgar sanciones.					
9. Todas las máquinas y aparatos necesarios en mi trabajo siempre están en buenas condiciones.					
10. El ambiente físico de su lugar de trabajo facilita el desempeño de sus funciones.					
11. La iluminación es pobre para la realización de mi trabajo.					
12. El ambiente físico de su lugar de trabajo imposibilita el desempeño de sus funciones.					
13. Me gusta cumplir con mi trabajo.					
14. La responsabilidad de este trabajo es la que siempre quise tener.					
15. Me disgusta tener mucha carga de trabajo.					
16. Me molesta la gran responsabilidad que se tiene en este empleo.					
17. Soy importante en mi trabajo.					
18. Siento que soy una persona valorada en mi trabajo.					
19. Siento que contribuyo poco en mi trabajo.					
20. Me siento poco creativa en mi trabajo.					

Anexo 1.1

Cuestionario de Evaluación de Motivación Laboral.

Factor: Satisfacción Laboral

1. El trabajo que realizo es productivo.
2. Mi trabajo es interesante.
3. Me desagrada mi trabajo por las personas con las que trato.
4. El trabajo que realizo es rutinario.

Factor: Relación con los jefes

5. Los jefes reconocen el trabajo que desarrollo.
6. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo.
7. Los jefes son fácilmente irritables.
8. Los jefes son injustos al otorgar sanciones.

Factor: Condiciones de trabajo

9. Todas las máquinas y aparatos necesarios en mi trabajo siempre están en buenas condiciones.
10. El ambiente físico de su lugar de trabajo facilita el desempeño de sus funciones.
11. La iluminación es pobre para la realización de mi trabajo.
12. El ambiente físico de su lugar de trabajo imposibilita el desempeño de sus funciones.

Factor: Responsabilidad

13. Me gusta cumplir con mi trabajo.
14. La responsabilidad de este trabajo es la que siempre quise tener.
15. Me disgusta tener mucha carga de trabajo.
16. Me molesto (a) la gran responsabilidad que se tiene en este empleo.

Factor: Autoestima

17. Soy importante en mi trabajo.
18. Siento que soy una persona valorada en mi trabajo.
19. Siento que contribuyo poco en mi trabajo.
20. Me siento poco creativo (a) en mi trabajo.

Factor: Salario y Prestaciones

21. Los ingresos que recibo en mi trabajo son adecuados para mis gastos normales.
22. Las prestaciones que recibo por mi trabajo son adecuadas.
23. Merezco un sueldo mejor al que recibo por el trabajo que realizo.
24. Las prestaciones que me dan en el trabajo compensan el bajo sueldo que recibo por realizarlo.

Factor: Relación con los compañeros

- 25. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.
- 26. La cortesía está presente en el trato que recibo de mis compañeros.
- 27. Mis compañeros piensan que mi trabajo contribuye poco al logro de mis objetivos.
- 28. Mis compañeros de trabajo son chismosos.

Factor: Ascenso y Promociones

- 29. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.
- 30. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.
- 31. Los hombres tienen más oportunidades de ascenso que las mujeres.
- 32. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas.

Anexo 2

Formato De Aplicación Cuestionario de Evaluación del Estilo de Liderazgo.

Este cuestionario ha sido elaborado con fines didácticos. Te pido de favor lo contestes lo más sinceramente posible, siéntete libre de prejuicios y presiones recuerda que la información recabada de este cuestionario sólo será utilizada en una investigación. Gracias por tu colaboración.

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

Resolución de conflictos.

A___ Cuando surge un conflicto, lo reconozco pero vuelvo a resaltar la importancia de lo que yo propongo para ganar el apoyo de las otras personas hacia mi punto de vista.

B___ Mantengo una posición neutral o trato de mantenerme por completo fuera del conflicto.

C___ Cuando surge un conflicto, cambio y me muevo, esforzándome para sacar la vuelta, evito que me sorprenda de frente.

D___ Cuando surge un conflicto, trato de encontrar una posición razonable que todo mundo pueda aceptar.

E___ Cuando surge un conflicto, busco las razones que lo pudieron haber originado a fin de resolver las causas que pueda haber detrás de las tensiones.

F___ Cuando surge el conflicto, trato de eliminarlo o asegurar mi posición.

G___ Evito que se genere un conflicto, pero cuando aparece trato de apaciguar sentimientos para mantener a la gente junta.

Iniciativa.

A___ Hago esfuerzo vigoroso y otras personas se me unen con entusiasmo.

B___ Me empujo a mí mismo y a otras personas.

C___ Emprendo acciones que pudieran ayudar y respaldar los esfuerzos de otras personas.

D___ Espero que otras personas sigan mi dirección y aprecio verdaderamente a las personas que respaldan mis esfuerzos.

E___ Pongo de mi parte lo suficiente para salir adelante, generalmente en respuesta a las solicitudes de otras personas.

F___ Trato de mantener un paso estable y limitar mi esfuerzo a lo probado y seguro.

G___ Emprendo las acciones que más me convienen buscando un beneficio recíproco con otras personas. Las ayudo a conseguir algo que quieren si me ayudan a obtener algo que quiero.

Indagación.

A___ Desentraño áreas de preocupación privada vitales para mí en forma inquisitiva, aunque no amenazadora.

B___ Espero que otras personas me mantengan informado y les muestro mi agradecimiento cuando lo hacen, desairó a las personas que no me mantienen actualizado.

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

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

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

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

G___ Rara vez hago preguntas: generalmente me comporto de manera más o menos irónica respecto a lo que otros dicen.

Propugnación.

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

B___ Les digo a los demás lo que esperan o quieren oír.

C___ Expreso mis convicciones de manera tentativa y trato de condescender con las otras personas.

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

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

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

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

Toma de decisiones.

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

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

C___ Permito que otras personas tomen decisiones o de lo contrario las dejo al azar.

D___ Le insinúo a otras personas mis opiniones para “vender” mi posición: puedo usar el convencimiento o amenazas indirectas para asegurar que se cumplan mis deseos.

E___ Busco decisiones funcionales que otros encuentren aceptables.

F___ Le confiero mucho valor al llegar a decisiones sensatas, busco las aportaciones de otras personas y lucho en pro del entendimiento y el acuerdo.

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

Crítica.

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

B___ Yo aliento y alabo cuando algo positivo ocurre pero evito decir cualquier cosa negativa.

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

D___ Evito dar retroalimentación y rara vez critico el trabajo de otros o el mío.

E___ Utilizo la crítica para motivar e inspirar a otras personas para que lleven a cabo acciones ulteriores que me beneficien, teniendo en cuenta los aspectos o el desempeño negativo ya que esto reduce el nivel de entusiasmo.

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

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

Transfiera los resultados de cada uno de los enunciados en cada elemento de la tabla.

Elementos	9.1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9
Resolución de conflictos							
Iniciativa							
Indagación							
Propugnación							
Toma de decisiones							
Crítica							
Total:							

Bibliografía

- B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales. "Teoría de la Organización". Boston. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición, 1998.
- Blake Robert R., Mouton Jane. "El nuevo Grid Gerencial". México. Editorial Diana. Primera Edición, 1980.
- Briseño Vergara Carina Verónica "Identificación de estilos de liderazgo en una empresa farmacéutica". Licenciatura en Ingeniería Química. Facultad de Química. UNAM. 2001 México.
- Certo Samuel C., "Administración Moderna", Bogotá, Colombia. Editorial Prentice Hall. Octava Edición, 1979.
- Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición, 2000.
- Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989.
- Curso propedéutico, 1996. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- F. A. Heller, A. W. Clark, <http://arjournals.annualreviews.org>. Septiembre 2005.
- Fernández Arana José Antonio. "Estilos de Liderazgo". México. Editorial Diana. Segunda Edición, 1993.
- Gómez Mejía Luís R., Balkin David B., "Administración". México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, 2003.
- Grupo BAL. <http://www.bal.com.mx/espanol/financieras.htm>; Enero 2006.
- Hall Richard. "Organizaciones, estructura y proceso". Madrid. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición, 1983.
- Hellriegel Don, Slocum John W., "Administración". México. Editorial Thomson, Séptima Edición, 1998.
- Hernández Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación". México. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, 2003.

Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, 1994. México.

Herzhey Paul, Blanchard Kenneth, Johnson Dewey., " Administración del Comportamiento Organizacional". New Jersey. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, 1998.

J. Cook Marshall. "Coaching Efectivo, Cómo aprovechar la motivación oculta". Editorial. McGraw Hill. Primera Edición, 1999.

J. Gannon Martin. "Administración por Resultados". México. Editorial Continental S. A. de C. V. Primera Edición, 1994.

Koontz Harold, Wehrich Heinz., " Elementos de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición, 1998.

Llanos Cifuentes Carlos., " Análisis de la acción directiva". México. Editorial Limusa. Primera Edición, 1979.

Magginson, Mosley, Pietri Jr., "Administración, conceptos y aplicaciones", Editorial Continental. Primera Edición, 1988.

Mateo Juan, Valdano Jorge. " Liderazgo". España. Editorial Grupo Santillana. Primera Edición, 2000. Pág. 42.

Méndez Morales José Silvestre. "Dinámica social de las organizaciones". México. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, 1993.

Nash Michael., "Cómo incrementar la productividad del recurso humano". Editorial Norma. 1988.

Ortega Trujillo Rita. "Motivación Laboral". Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM. 1996. México.

R. M. Hodgetts, S. Altman. "Comportamiento en las organizaciones". México. Editorial Interamericana. Primera Edición, 1981.

Reyes Ponce Agustín. "Administración Moderna". México. Editorial Limusa. Primera Edición, 2002.

Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional". México. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición, 2004.

Robbins Stephen, DeCenzo David. "Fundamentos de Administración". México. Editorial Prentice Hall. Primera Edición, 1996.

Robert Johnson., " Estadística Elemental". México. Editorial Trillas. Segunda Edición 1990. Quinta reimpresión 1999.

Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración moderna de personal". México D. F. Editorial ECAFSA. Segunda Edición, 1999.

Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., "Administración". México. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, 1996.

Sverdlik Mario, Williams J. Clifton, J. Dubrin Andrew, Sisk Herry L., "Administración y organización". Miami, Florida. Editorial Harper Collins Publishers. Segunda Edición, 1991.

Terry George, Franklin Stephen., "Principios de Administración". México. Editorial Continental. Primera Edición, 1985.