



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“Características del Estilo de Liderazgo en una Organización Sindical Mexicana”

ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN-REPORTE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A (N)

Ana Karen Pérez Rodríguez

Director: Mtro. **Ernesto Arenas Govea**

Dictaminadores: Lic. **Juana Olvera Méndez**

Mtra. **Maria Olga Mejia Anzures**

Los Reyes Iztacala, Edo México, 2012





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios que gracias a él estoy aquí cumpliendo con uno de mis sueños y por haberme regalado a la mejor madre y hermana que pude tener.

A MI MAMÁ.

Ya que es la persona más importante para mí, la que sin saber cómo ha sabido ser una excelente madre. Gracias a ti hoy se hace realidad uno de mis sueños y retos, gracias por aguantar mi mal humor al llevar a cabo este trabajo, por ser mi apoyo incondicional y estar siempre para mí. Gracias por todo ma.

A MI HERMANA.

La que soporto mis enojos, me acompaño y apoyo en todas las decisiones que me llevaron al día de hoy. Gracias por siempre aconsejarme y ayudarme con mis dudas y por tener siempre una sonrisa para mí.

A MIS PROFESORES.

Gracias por compartir su conocimiento conmigo y por hacer que amara aún más la Psicología.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1.- CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	8
1.1 Teorías y modelos de Liderazgo.....	11
1.2 Teoría de rasgos.....	11
1.3 Teorías conductuales.....	13
1.4 Teorías situacionales.....	17
1.5 Teorías contemporáneas.....	20
2.- CULTURA Y LIDERAZGO.....	24
2.1 Cultura Nacional y Cultura Laboral.....	24
2.2 Cultura Laboral en organizaciones mexicanas.....	26
2.3 Estilos de liderazgo.....	28
2.3 Estilo tradicional de Liderazgo.....	30
2.4 Estilo moderno de Liderazgo.....	31
3.- EL SINDICALISMO EN MÉXICO.....	33
3.1 Cultura laboral en organizaciones sindicales mexicanas.....	36
3.2 Sindicato del Sistema de Transporte Colectivo, Metro.....	37
MÉTODO.....	39
-Objetivo.....	39

-Participantes.....	39
-Tipo de estudio.....	39
- Instrumento.....	40
-Escenario.....	40
-Procedimiento.....	40
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
DISCUSIÓN.....	62
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXO	
-Cuestionario	



RESUMEN

La psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Dentro de las temáticas estudiadas se encuentra el liderazgo, el cual es un proceso de conducción de un grupo para alcanzar los objetivos organizacionales. El líder es la persona encargada de dirigir a otras personas para que trabajen hacia el logro de dichos objetivos en una organización. El ejercicio del liderazgo está estrechamente vinculado con factores culturales de una sociedad. Derivado de la cultura nacional, en México encontramos fundamentalmente dos estilos de liderazgo: el tradicional y el moderno. El primero se caracteriza por centralización, escasa comunicación y trabajo individual. El segundo se caracteriza por decisiones descentralizadas, amplia comunicación y trabajo en equipo. El estudio del tipo de liderazgo en nuestro país es importante para definir un perfil afín a nuestra cultura y para proponer mejoras a nivel organizacional e individual. Dichas mejoras son aplicables a distintos tipos de organizaciones como es el caso de este estudio en el entorno de una organización sindical.

Por tal motivo el objetivo de la presente investigación es especificar las características definitorias del estilo de liderazgo de líderes que trabajan en una organización sindical mexicana, relacionando dicho estilo con una perspectiva tradicional o moderna. Para esta investigación se trabajó en las instalaciones del sindicato nacional del metro, el tipo de estudio fue transeccional descriptivo. De la información recolectada los resultados muestran que en este sindicato mexicano el estilo de liderazgo predominante es el moderno. Como conclusión es necesario decir que para el sindicato de gobierno en el que se trabajó es bueno contar con estos dos estilos de liderazgo, porque así pueden dar cuenta que son una organización que se encuentra en constante cambio para mejorar la calidad de servicio que les es brindado a los usuarios de este transporte.



INTRODUCCIÓN

La psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas (Morris, 1997). Dentro de la Psicología existen diversas áreas de aplicación como la Psicología social, Psicología clínica, Psicología forense, Psicología educativa, Psicología organizacional; entre otras, en esta investigación se abordará esta última área y sus vertientes.

Para Zepeda (1999) la psicología organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Zepeda entiende como fenómenos psicológicos a todos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo.

Para Muchinsky (2007) la psicología organizacional debe comprenderse como la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

Por su parte Furnham (2001) menciona que la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones

influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

La Psicología organizacional tiene dos vertientes a estudiar, la Administración de Recursos Humanos (ARH) y el Comportamiento Humano en el Trabajo o Comportamiento Organizacional (CO). Estas dos vertientes se configuraron a través del tiempo como tales, ya que en sus inicios la Psicología industrial las estudiaba como parte de un mismo ámbito.

Para Chiavenato (2000) la Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, etc. Los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre y accidentes, etc. Los temas tratados por la Administración de Recursos Humanos se refieren a aspectos internos de la organización y a aspectos externos o ambientales. Algunas técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que se ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

La otra vertiente de la Psicología Organizacional es el Comportamiento Humano en el Trabajo o Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2000) menciona que aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc.

Para Robbins (1994, pág. 8) "...el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización...".

Por otra parte en este reporte también se abordara el tema de liderazgo en las Organizaciones Sindicales Mexicanas. El tema de liderazgo es importante ya que la situación económica, política y social por la cual atraviesa el país repercute en las empresas y en las organizaciones sociales.

Debido a esto es importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en dichas organizaciones mexicanas. El abordar este tema ayuda a que las organizaciones determinen que tipo de liderazgo (tradicional o moderno) es el más eficaz para aumentar la producción en sus empresas y para incrementar la satisfacción de las personas en las organizaciones.

Por lo tanto el objetivo de dicho proyecto es especificar las características definitorias del estilo de liderazgo de líderes que trabajan en una organización sindical mexicana, relacionando dicho estilo con una perspectiva tradicional o moderna.

En los siguientes capítulos se abordaran las teorías y modelos así como la cultura del liderazgo para pasar posteriormente al sindicalismo en México.

Por su parte el capítulo 1 nos habla del concepto de liderazgo, así como sus teorías y modelos; en cuanto al capítulo 2 hablaremos sobre la cultura, la cultura organizacional y nacional, así como los estilos de liderazgo moderno y tradicional y para finalizar en el capítulo 3 se hablara sobre el sindicalismo en México y la cultura laboral en las organizaciones sindicales mexicanas.

En cuanto a los resultados, el estilo que prevalece claramente en esta investigación es el moderno.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

El tema del liderazgo ha recibido mucha atención y muchas definiciones. Spector, (2002, pág. 7) manifiesta que "...el líder es la persona a cargo o el jefe de otras personas, el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas. Dentro de la organización, los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión, los líderes informales surgen de los grupos de trabajo y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales. La organización asigna el rol de líder a una persona; el rol de líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas...".

Por su parte Arias (1999), comenta que el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Para Robbins (1994), el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización.

El liderazgo puede concebirse como una estrategia para trabajar con eficacia, como la estructura organizacional puede variar, la pauta de liderazgo también lo hará; cada pauta de liderazgo estará asociada con determinado conjunto de costos y beneficios. Argyris (1979), menciona cuatro fases del liderazgo:

- Fase I: El liderazgo centrado en la realidad. La primera fase del liderazgo organizacional consiste en hacerlo surgir de entre toda la gama de pautas diferentes, se establecen unas normas decisorias que indiquen cómo y cuándo hay que modificar la pauta de liderazgo. Van a existir estilos diferentes de liderazgo y cada estilo puede ser eficaz dentro de un conjunto dado de circunstancias. El líder necesitará

comunicar con claridad a sus subordinados las condiciones en las cuales apelará a un estilo determinado de liderazgo.

- Fase II: Los subordinados y el líder controlan las normas decisorias del liderazgo adecuado. La segunda fase se caracteriza por el hecho de que el líder invita a sus subordinados a participar junto con él en el establecimiento de las normas decisorias que guían su elección de la pauta del liderazgo. La participación en este tipo de deliberaciones implica que tanto los subordinados como el líder poseen un idéntico poder. Una consecuencia lógica de este proceso consiste en ofrecer a los subordinados un control permanente sobre el establecimiento de las normas decisorias.
- Fase III: Los subordinados y el líder controlan el uso de premios y castigos. En la tercera etapa el líder y los subordinados comparten en igualdad de condiciones el control sobre los premios y castigos. Los salarios, los ascensos, y los beneficios sociales marginales quedan bajo el control de todo el grupo. Los premios y los castigos no pueden distribuirse sin la autorización de todos los individuos implicados en la situación.
- Fase IV: Los subordinados y el líder controlan las normas que regulan la pertenencia al grupo y estructura. El cambio final por lo que respecta al liderazgo consiste en otorgar a los subordinados y al líder formal un control de la pertenencia al grupo y de su estructura.

En la actualidad y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con las organizaciones constituirá un activo para aquéllas, aún cuando no se especifique directamente en los estados financieros.

El líder debe efectuar un diagnóstico del grado de madurez de las personas en una tarea a fin de determinar el tipo de liderazgo efectivo a seguir. Dicho en otros términos, un mismo líder debe adoptar diversos estilos con una misma persona y quizá en el mismo día. Los comportamientos del líder se expresan en relación con el tiempo y la atención dedicada a dos dimensiones: tarea y relación. Los cuatro estilos son: ordenar, persuadir, participar y delegar (Arias, 1999).

Los líderes deben enfrentar cambios en los mercados y la competencia nacional y global; deben asegurar a los clientes que sus bienes o servicios de alta calidad estarán disponibles y con un precio competitivo cuando el consumidor los quiera. Lo que se pide a los líderes es establecer un equipo de trabajo, departamento u organización que pueda responder, competir y negociar globalmente (Blum, 1985). Como pudimos darnos cuenta los autores anteriores concuerdan en que el líder es la persona que está a cargo ya que este será asignado por la propia organización; de igual forma coinciden en que el liderazgo es un proceso mediante el cual se llegará a un propósito o meta.

Spector (2002), a diferencia de los demás autores menciona que dentro de la organización se pueden presentar dos tipos de liderazgo, el que es asignado por la organización y el que asignan los trabajadores. Otra diferencia que existe entre estos autores es la planteada por Blum ya que el menciona que un líder debe asegurar a su clientes que sus bienes o servicios estarán disponibles a un precio competitivo; lo que significa que el líder no solo lidiará con los trabajadores dentro de la organización sino también con los clientes que esta tenga.

De lo anterior podemos concluir que el liderazgo ejerce una influencia importante dentro de una organización, ya que para las organizaciones es necesario que una persona tenga el rol de líder para así tener una mayor producción en el trabajo, aparte este líder se va a encargar de que las cosas dentro de los grupos de trabajo fluyan de mejor manera. Como Robbins (1994) menciona, que el líder no necesariamente tiene que pertenecer al área administrativa de la organización, los líderes también pueden ser personas que están dentro de otras áreas de la empresa. Sin embargo es necesario remarcar que el líder es de mayor importancia dentro de una organización que rindiendo cuentas a los clientes de esta.

El concepto de liderazgo que se utilizará para fines de este trabajo será el mencionado por Arias (1999) en el cual explica que los líderes deben adoptar diversos estilos de liderazgo para poder lidiar con los asuntos y cuestiones planteadas por los trabajadores, dichos estilos pueden ser adoptados por una misma persona.

Teorías y modelos de liderazgo.

Las teorías de liderazgo son importantes para el desempeño de la alta dirección y para todas aquellas personas que dirigen una organización. Dentro de cada una de las perspectivas existen varios modelos.

Teoría de los Rasgos.

De acuerdo con Schermerhorn (2004) las perspectivas de los rasgos suponen que estos tienen un rol en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. Se han encontrado varios rasgos que ayudan a identificar puntos fuertes importantes para el desarrollo del liderazgo. Cuando se presentan, la mayoría de estos rasgos tienden a predecir los resultados de dicho liderazgo.

Los líderes son entusiastas y operan en un equilibrio estable. Ellos anhelan el poder no como un fin en sí mismo sino como un medio para lograr una visión o las metas deseadas. Los líderes son muy ambiciosos y tienen una alta necesidad de logro; tienen que ser lo suficientemente maduros en lo emocional a fin de que reconozcan sus propias fortalezas y debilidades, están orientados hacia su propia superación, no deben ser fáciles de disuadir, necesitan aferrarse a un curso de acción elegido y luchar por alcanzar sus metas.

Por su parte Hellriegel y Slocum, (2009) mencionan que el modelo del liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos; estos rasgos son los siguientes:

Rasgos clave. Hay evidencia que sugiere que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia. Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- Madurez y ámbito. Los líderes exitosos suele ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.

- Impulso hacia los logros. Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No dependen sólo de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- Integridad. Los líderes exitosos, suelen tener integridad, cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) mencionan que el pensamiento y análisis del liderazgo evolucionó al paso de los años de un método basado en los rasgos al concepto de equipo sin jefes. Gran parte del análisis y de la investigación inicial sobre liderazgo se encaminó a identificar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como otras cualidades personales de los líderes eficaces. En una revisión de 33 estudios, Ralph Stogdill descubrió que los líderes eran más inteligentes que los seguidores. Un resultado significativo fue que las diferencias extremas de inteligencia entre líderes y seguidores pueden ser disfuncionales.

Por su parte Edwin Ghiselli informó de varios rasgos de personalidad asociados con la efectividad del líder; encontró que la capacidad de iniciar una acción de manera independiente se relacionaba con el nivel del sujeto en la organización. Cuanto más alto ascendía la persona en la organización más importancia adquiría este rasgo. Los estudios de la relación entre el liderazgo eficaz y las características físicas, como edad, estatura, peso y apariencia arrojan resultados contradictorios. Ser más alto y pesado que el promedio del grupo sin duda no es una ventaja para lograr una posición del líder. Hay organizaciones que creen que se necesita una persona físicamente grande para obtener la aquiescencia de los seguidores.

Robbins (1994) menciona que estas teorías buscan rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferencien a los líderes de los que no son; estos rasgos pueden ser la inteligencia, el carisma, la decisión, el entusiasmo, la fuerza, la integridad, la valentía y la confianza en sí mismo.

De lo anterior podemos decir que para las teorías de los rasgos son importantes las características que deben tener sus líderes, ya que esto les asegura tener una mayor productividad y rendimiento en cuanto a la calidad del trabajo y del puesto que ejercen. Para estas teorías los líderes son innatos ya que según ellos, estas personas que posteriormente serán llamados líderes nacen con estas habilidades o cualidades y esto es lo que los diferencia de los que no lo son. Las teorías de rasgos solo fueron el inicio del estudio del liderazgo ya que fueron rechazadas por el supuesto de que los rasgos eran comunes a los líderes y por lo tanto eran innatos.

Teorías Conductuales.

La perspectiva conductual supone que el liderazgo es fundamental para lograr el desempeño con resultados deseados, en este caso en lugar de ocuparse de los rasgos fundamentales se examinan las conductas del líder. De acuerdo con Ivancevich y Matteson (2006) los investigadores empezaron a explorar la idea de que la forma como actúa una persona determina su efectividad de liderazgo. En vez de buscar rasgos, esos investigadores examinaban los comportamientos del líder y su efecto en el desempeño y satisfacción de los seguidores.

En 1947, Likert empezó a estudiar cómo manejar mejor los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos deseados de desempeño y satisfacción. El propósito de la mayor parte de esta investigación de liderazgo era descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Entre los criterios de efectividad aplicados en muchos estudios estaban:

- Productividad por hora de trabajo.
- Satisfacción en el trabajo.
- Los índices de rotación, ausentismo y resentimiento.
- Costos.
- Pérdidas por abandono de proyectos.
- Motivación de empleados y directivos.

Con entrevistas a líderes y seguidores, se identificaron dos estilos distintos de liderazgo: centrado en el empleo y centrado en el empleado. El líder centrado en el empleo se concentra en llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que los subordinados desempeñen sus labores según procedimientos específicos; por su parte el líder centrado en el empleado se concentra en las personas que hacen el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y ayuda a los empleados para que satisfagan sus necesidades.

Uno de los programas de investigación de liderazgo más significativos fue el encabezado por Edwin Fleishman, este importante programa arrojó una teoría de liderazgo de dos factores. En una serie de estudios se aislaron dos factores de liderazgo: iniciación de estructura y consideración. La iniciación de estructura designa un comportamiento con el cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos, y enuncia formas de ejecución del trabajo. La consideración se refiere al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre el líder y seguidores.

Al final de la década de los 40s, los investigadores de la Universidad de Michigan presentaron un programa de investigación sobre el comportamiento del líder centrado en el empleo y centrado en la producción. En esta investigación se encontró que los supervisores centrados en el empleo tienen grupos de trabajo más productivos que los supervisores centrados en la producción.

Casi al mismo tiempo se realizó otra investigación en la Universidad de Ohio donde se administró un cuestionario en los escenarios industrial y militar con el fin de medir las percepciones de los subordinados acerca del comportamiento de liderazgo de sus superiores. Los investigadores identificaron dos dimensiones similares a las que se encontraron en los estudios de Michigan: consideración y estructura de iniciación. Un líder altamente considerado es sensible a los sentimientos de las personas al igual que el líder centrado en el empleado, trata de hacer que las cosas sean agradables para sus seguidores. Al contrario, un líder con alta estructura de iniciación está más preocupado por

la definición de los requerimientos de la tarea y de otros aspectos de la agenda de trabajo, lo que podría considerarse un líder centrado en la producción. Los resultados posteriores señalaron que los líderes debían tener ambos tipos de conductas (Schermerhorn, 2004).

El término de estructura inicial y el de producción van de la mano ya que los dos buscan que el líder defina su estructura de rol y el de sus subordinados con el fin de alcanzar las metas deseadas. Por otro lado el término de consideración y el de personas y relaciones están entrelazados ya que estos buscan el bienestar y la confianza de los empleados, aquí se pretende que el subordinado esté satisfecho con su trabajo.

Para Hellriegel y Slocum, (2009) el modelo conductual de liderazgo se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen; se sugiere que los líderes efectivos ayudan a las personas y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras. En primer lugar, crean relaciones centradas en las tareas con los empleados, las cuales se enfocan en la calidad y la cantidad del trabajo terminado. En segundo lugar, son considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados para alcanzar sus metas personales y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, brindar aliento y ofrecer un esfuerzo positivo.

Otra aportación fue la de Blake y Mouton quienes propusieron el “Grid Gerencial”, el cual contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen ochenta y una posiciones en las que puede encuadrarse el estilo del líder. El *Grid* sirve más como marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para ofrecer nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, pues no hay mucha evidencia sustantiva que respalde la conclusión de que un estilo 9,9 es más efectivo para todas las situaciones (Robbins 1994). A continuación se muestra una imagen del “Grid Gerencial”.

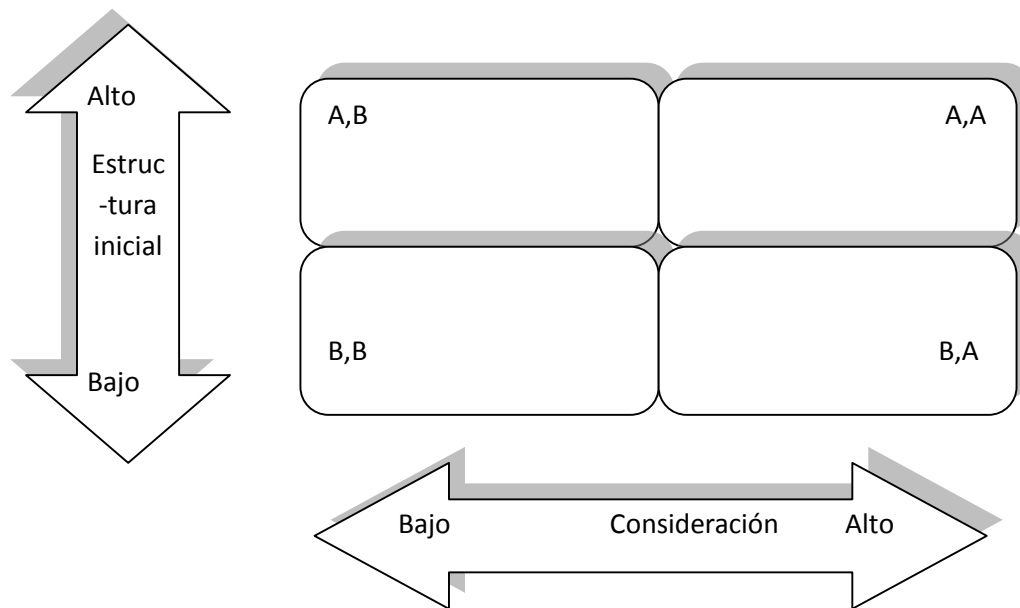


Figura 1. Grid del liderazgo conductual (Robbins, 1994).

El “Grid gerencial” no muestra los resultados que se pueden producir sino, más bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.

Como puede observarse los autores anteriores expresan que en las teorías conductuales existen dos tipos de líderes, el líder que está centrado en el empleo y el líder que se centra en el empleado; aunque los dos tipos de liderazgo son importantes; existen organizaciones que se enfocan en buscar líderes centrados en el empleo, suponiendo que de esta manera habrá un mayor rendimiento laboral, dejando de lado al empleado y por lo tanto dejando así la confianza, el respeto, y la empatía que debería existir entre líder y seguidor. Algunas de las características más importantes de las teorías conductuales es que crean relaciones centradas en cuanto a los empleados, las cuales se enfocan en la cantidad y calidad de trabajo que se les da a los trabajadores; estos líderes son considerados y solidarios con los trabajadores para que estos alcancen sus metas personales.

Las diferencias entre las teorías conductuales y las de rasgos son que en las de rasgos se buscan líderes que cumplan con ciertas características como son la inteligencia, adaptación; entre otras, y en las conductuales los líderes pueden adquirir estas cualidades; es decir, ellos establecen que líder se hace no nace. Una de las ventajas de las teorías conductuales es que se facilita

encontrar un líder que cumpla con estas características a diferencia de los líderes que se concentran en los rasgos. La diferencia fundamental entre la teoría de rasgos y las teorías conductuales, es que en la primera se estipula que el líder nace, lo cual no solo limita la búsqueda de líderes, sino que nulifica la posibilidad de que las personas se formen en estas y aprendan a dirigir a sus equipos de trabajo, por el contrario, en las segundas cualquier persona puede adquirir plenamente las habilidades para dirigir el trabajo y a las personas en la consecución de los objetivos organizacionales.

Teorías situacionales.

Las teorías situacionales se propusieron como una ampliación de las teorías conductuales, ya que mantienen la constante de que el liderazgo se aprende y que se manifiesta bajo las dos categorías de conductas, las orientadas al trabajo y las orientadas a la persona. Sin embargo, estas conductas dependen ahora de las circunstancias o situaciones en que se desempeña el líder a fin de que este desempeño sea más efectivo.

Schermerhorn (2004) menciona que la flexibilidad del líder deberá alcanzar la mayor predictibilidad en entornos inestables o cuando los líderes dirijan a diferentes personas a lo largo del tiempo. La motivación por el poder pro-social probablemente será más importante en las organizaciones complejas en donde la implementación de las decisiones requiere grandes cantidades de persuasión e influencia social. La obra de Fred Fiedler inició la era de la contingencia situacional a mitad de la década de 1960. Su teoría sostiene que la eficacia del grupo depende de una correspondencia adecuada entre el estilo del líder y las demandas de la situación. Fiedler considera el control situacional como el grado hasta el cual un líder puede determinar lo que su grupo hará, así como los resultados de las acciones y decisiones del mismo.

Recientemente Fiedler llegó más allá de su teoría de contingencias al desarrollar la teoría del recurso cognoscitivo. Los recursos cognoscitivos son aptitudes o capacidades. De acuerdo con este enfoque, que un líder utilice un comportamiento directivo o no directivo depende de las siguientes contingencias situacionales:

1. La aptitud o capacidad del líder o de los miembros del grupo de subordinados.
2. El estrés.
3. La experiencia.
4. El apoyo del líder para el grupo.

La teoría del recurso cognoscitivo nos encamina hacia la capacidad de líder o de los miembros del grupo de subordinados. Esta teoría considera que el comportamiento directivo es más útil para el desempeño cuando el líder es competente, relajado y muestra apoyo.

Otro enfoque que se conoce en las teorías situacionales es el que desarrolló Robert House. El término senda-meta o camino hacia la meta, se utiliza debido al hincapié que hace en la forma en que el líder influye sobre las percepciones de sus subordinados tanto de las metas de trabajo como de las metas personales y de los vínculos o sendas que existen entre estos dos tipos de metas.

La teoría supone que la función clave del líder consiste en adaptar sus conductas a fin de complementar las contingencias situacionales, House sostiene que cuando el líder es capaz de compensar las cosas que hacen falta en el escenario los subordinados se sentirán satisfechos con él.

De acuerdo con lo anterior, Hellriegel y Slocum (2009), comentan que el modelo de liderazgo situacional debe coincidir con el grado de preparación de los seguidores, según el modelo los gerentes pueden elegir entre cuatro estilos de liderazgo los cuales implican distintas combinaciones de comportamiento de las tareas y comportamiento de las relaciones. El comportamiento de las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, explicar con claridad las obligaciones y decir a los seguidores qué deben hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. El comportamiento de las relaciones incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar, alentar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), las teorías situacionales de liderazgo sostienen que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación de liderazgo.

Schermerhorn (2004) expresa que Fiedler desarrolló el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo, en el que afirma que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo del liderazgo y el carácter favorable de la situación. Fiedler propone tres aspectos que determinan cuán favorable es el ambiente de un líder o el carácter de la situación. Las relaciones líder-miembro se refieren al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia su líder. La estructura de la tarea es el segundo factor más importante y se refiere a la medida en que están estructuradas las tareas que llevan a cabo los seguidores. El poder del puesto es el factor final y se refiere al poder inherente al puesto o posición de liderazgo.

Robbins (1994) señala que la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, atractiva para la intuición e importante porque reconoce de manera explícita, que la capacidad y la motivación de los subordinados son medulares para el éxito del líder.

Podemos concluir que las teorías situacionales se enfocan principalmente en el grado hasta el cual un líder determina lo que su grupo hará, así como el resultado de las acciones y decisiones del mismo; de igual forma la teoría situacional expresa que el líder influye en las perspectivas de los subordinados. El éxito de estas teorías dependerá del estilo de liderazgo que sea ejercido y la situación en la que se encuentre; así como las aptitudes y capacidades que tenga este líder. Las teorías situacionales también nos dicen que la capacidad y la motivación que se les da a los trabajadores son de suma importancia para lograr un buen desempeño.

Las teorías situacionales se diferencian de algunas de las anteriores ya que en éstas la eficacia que tienen los subordinados va a depender del estilo de liderazgo que sea ejercido; está también puede ser una ventaja para esta teoría ya que si el estilo que se está ejerciendo no es el adecuado puede cambiarse esto con el fin de que los subordinados rindan más y obtengan mayor satisfacción en el trabajo.

Teorías Contemporáneas.

Estas teorías son aquellas cuya incursión en el ámbito del liderazgo no es tan antigua o tan estudiada como las anteriores. Un elemento común de estas teorías es que todas le restan importancia a la complejidad teórica y analizan el liderazgo desde una posición muy general y, adicionalmente, la mayoría de ellas vuelven a centrar su atención en el líder, dejando de lado los aspectos situacionales abordados previamente. La razón por la cual se incluyen en este trabajo a pesar de su generalidad es que debemos tener una visión de todas las teorías que nos hablen del liderazgo con el fin de formar nuestro propio criterio.

Modelo de liderazgo transaccional. Para Hellriegel y Slocum, (2009) el liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada a su interés personal. El modelo del liderazgo transaccional se enfoca en el de la zanahoria, establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización; se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo.

Se suele considerar que los elementos principales del liderazgo transaccional que llevan a los seguidores a lograr sus metas de desempeño son los tres que se enlistan a continuación:

- Proporciona recompensas contingentes. Los líderes transaccionales identifican trayectorias que vinculan el logro de las metas con las recompensas, aclaran las expectativas, intercambian promesas y recursos a cambio de apoyo.
- Muestra una administración activa por excepción. Los líderes transaccionales supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores.

- Hace hincapié en la administración pasiva por excepción. Los líderes transaccionales intervienen después de que se ha presentado un desempeño inaceptable o desviaciones de los parámetros aceptados.

Para Robbins (1994) los líderes transaccionales motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades.

Modelo de liderazgo auténtico. Hellriegel y Slocum, (2009) comentan que este modelo se refiere a los individuos que se conocen y comprenden a sí mismos, saben en qué creen y qué valoran y actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados y con otros. Como resultado de esto los subordinados están más dispuestos a confiar en el líder auténtico y a seguirlo. Esos líderes pueden ser directivos o participativos. Los líderes auténticos generan credibilidad y se ganan el respeto de sus seguidores, alentando y respetando diversos puntos de vista; también transmiten un genuino deseo de servir, más que de controlar principalmente a otros por medio de su liderazgo. A continuación presentamos un esquema sobre los componentes clave del modelos de liderazgo auténtico.

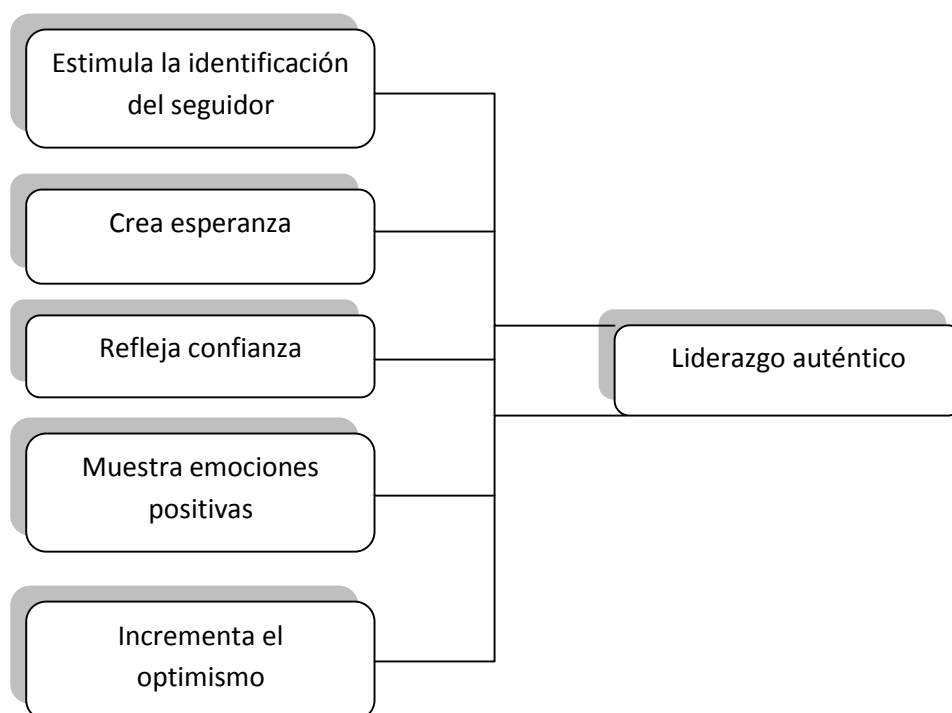


Figura 2. Componentes clave del modelo de liderazgo auténtico. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Modelo de liderazgo transformacional. Implica influir en los seguidores por medio de un conjunto complejo e interrelacionado de conductas y capacidades. Los gerentes que son líderes transformacionales anticipan el futuro, inspiran a los grupos de interés relevantes para que adopten una nueva visión o un conjunto de ideas, desarrollan a los seguidores para que sean líderes o mejores líderes y guían a la organización o al grupo para formar una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y obtienen recompensas (Hellriegel y Slocum, 2009).

Robbins (1994), menciona que los líderes transformacionales prestan atención a las preocupaciones y a la necesidad de desarrollo de sus seguidores; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo.

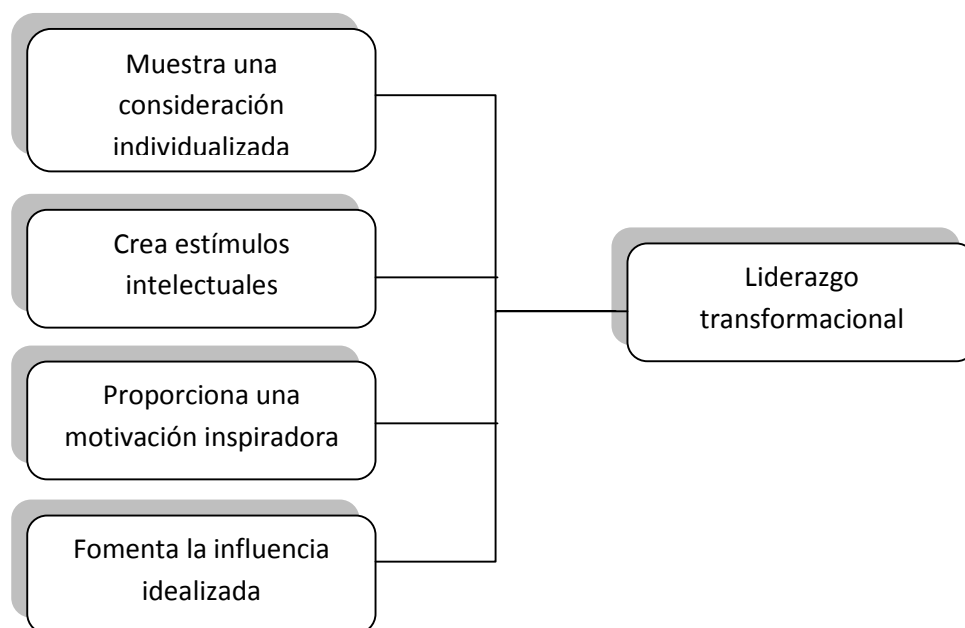


Figura 3. Componentes clave del modelo de liderazgo transformacional. (Robbins, 1994).

Modelo de liderazgo carismático. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), mencionan que al líder carismático se le representa como un líder capaz de

desempeñar una función vital en la creación del cambio. Los individuos que adquieren cualidades de héroe poseen carisma. El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores.

Estas teorías se basan principalmente en motivar a los empleados por medio del interés, las creencias y valores de los líderes, así como creando estímulos para llegar a un buen fin.

Robbins (1994) menciona que en el liderazgo carismático los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observan ciertas conductas; como la confianza, el dominio y la firme convicción en sus creencias.

Como se mencionó al principio de este apartado estas teorías y modelos no son muy estudiadas debido a su posición muy general sobre el liderazgo. A pesar de que estas teorías son muy generales pueden presentar alguna relación con las teorías anteriores, por ejemplo la teoría del líder carismático es similar a la teoría conductual y el término de consideración, ya que en estos lo que el líder busca es que el subordinado se encuentre motivado para que realice sus funciones de la mejor manera posible.

Una de las ventajas de estas teorías es el modelo de líder auténtico ya que en este modelo los líderes actúan de acuerdo a sus valores y costumbres y así se relacionan fácilmente con los subordinados, ya que estos los ven como iguales.

Para concluir este primer capítulo podríamos decir que el tema de liderazgo ha sido estudiado por muchos autores y todos concuerdan y difieren en algunas cosas, parte de la importancia de este capítulo es la explicación que se da de todas las teorías y modelos de liderazgo.

Las teorías que más riqueza conceptual y aplicada tienen son las situacionales, al considerar un amplio grupo de variables para entender y aplicar mejor el liderazgo en distintos ámbitos y en las organizaciones en especial. Esto por encima de las teorías de rasgos, las conductuales y las contemporáneas. En el siguiente capítulo hablaremos de los tipos de cultura dentro del liderazgo así como de sus estilos.

CULTURA Y LIDERAZGO

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Organizacional, durante la última década los autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos.

La cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social. La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan como son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan como las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas (Molero, 2002).

Podemos decir que de acuerdo a lo mencionado anteriormente, la cultura se refleja en el liderazgo ya que el líder necesita de sus valores y creencias para poder llevar a cabo sus propias metas y las de las personas que están a su cargo. La relación que existe entre cultura, cultura nacional, cultura organizacional y liderazgo es que cada una de ellas busca que las creencias, actitudes y valores que se encuentran presentes en los individuos se vean reflejados dentro de la organización, estos aspectos saldrá a la luz cuando el jefe ejerza un liderazgo moderno, lo cual ayudará al mejor funcionamiento de dicha organización.

Molero (2002) expresa que para determinar qué aspectos del liderazgo son universales y cuales están influidos por la cultura la estrategia más utilizada es la de Fiske, Kitayama, Markus y Nisbett (1998), mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que pueden encontrarse en todas o en la mayoría de las culturas.

Cultura Nacional y Cultura Organizacional.

Schermerhorn (2004), comenta que los valores de la cultura nacional pueden estar enmarcados en las expectativas que tienen los trabajadores de una

organización y en las alternativas que son permitidas por los líderes para solucionar los problemas que se llegan a presentar. Cuando los administradores o líderes pasan de una cultura nacional a otra, necesitan ser sensibles a las diferencias entre ellas para que sus acciones no transgredan los supuestos comunes que las sustentan; es decir que el hecho de que cambien de una cultura nacional a otra no afecte o dañe la imagen que los subordinados tienen de ellos y de la forma en cómo trabajan.

La cultura nacional plantea que los miembros de las organizaciones deben sentir una pertenencia dentro de la organización, esto ayudará a que los trabajadores tengan un mayor rendimiento.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente podemos decir que el tema de la cultura nacional se ve reflejado dentro de la cultura organizacional ya que si el trabajador siente que pertenece a un grupo u organización, esto sumado a los valores, creencias y actitudes que el individuo comparte harán que su rendimiento y producción sean mayores.

Relacionando lo anterior podemos hablar de la cultura organizacional y su manifestación en las organizaciones mexicanas.

Ritter (1999), define a la cultura organizacional como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Kotter la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”.

Para Hellriegel, Slocum, (2009), la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo; una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día, la cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. También menciona que las señales más fuertes de la cultura de una organización son aquello que observan, miden y controlan los gerentes y los equipos; la forma en que los gerentes reaccionan ante incidentes

críticos y crisis en la organización; las formas en que los gerentes y los equipos que modelan roles, enseñan y actúan como entrenadores; los criterios para asignar recompensas y estatus; los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la separación de la organización y los ritos, las ceremonias y las historias de la organización.

Schermerhorn (2004) manifiesta que la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros.

Como podemos darnos cuenta los autores coinciden en que la cultura se refiere a los valores y creencias que tienen los individuos; estos valores y creencias van a regir su comportamiento con la sociedad y dentro de las organizaciones lo que ayudara a tener un mejor desenvolvimiento dentro de éstas. De igual forma lo que podemos destacar de este apartado es que los subordinados necesitan sentirse parte del grupo de trabajo dentro de la organización, esto ayudará al mayor rendimiento de dicho trabajador y a que dentro del grupo el ambiente laboral sea el adecuado.

Kras (1990), menciona que dentro de las características culturales del mexicano está la familia; la familia sigue siendo la base de la sociedad. La familia de una persona lleva prioridad por sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. A continuación hablaremos de la cultura laboral en las organizaciones mexicanas.

Cultura laboral en organizaciones mexicanas.

Desafortunadamente el tema de la cultura laboral en las organizaciones mexicanas no ha sido muy tratado, son pocos los autores que hablan de este tema y lo hacen de una forma muy resumida.

Espinoza y Pérez (1994), mencionan que la cultura en México y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la

fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Kras (1998), divide a los fenómenos culturales en dos: aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino, es además una base social que da cohesión al grupo y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza. La religión católica es la que se menciona principalmente ya que de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010 el 89.3 de la población profesa esta religión.

Ambos, familia y religión provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Kras (1998) también manifiesta que el mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquéllos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia; si no encuentra estos elementos, ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa. Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Por último, en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales (Kras, 1998).

Como se menciona al principio de este apartado este tema no ha sido abordado ampliamente, pero lo poco que los autores nos describen se refiere a que en las organizaciones mexicanas el individuo debe sentirse cómodo con su trabajo y con las personas con las que lo hace, si el ambiente laboral en el que se desarrolla el individuo es satisfactorio para él podrá desempeñar una mejor calidad en su trabajo. También cabe resaltar y como ya se revisó anteriormente es evidente que aspectos concretos de la cultura nacional se manifiestan claramente en la cultura de las organizaciones mexicanas, ya que en los dos conceptos (cultura nacional y cultura en las organizaciones mexicanas) el trabajador necesita sentir que pertenece a un grupo y que dentro de dicho grupo puede sentirse cómodo.

Estilos de liderazgo.

El tipo de liderazgo cambia de acuerdo con la cultura laboral y esta tiene una relación estrecha con la cultura de un país determinado. De esto se desprende la existencia del estilo de liderazgo tradicional y moderno en México.

De manera general podríamos decir que el estilo tradicional de liderazgo es centralizado, la comunicación es escasa y se trabaja de manera individual, por el contrario en el estilo moderno de liderazgo las decisiones tomadas son descentralizadas, existe una amplia comunicación y se trabaja en equipo. De acuerdo con esto, el estilo pertinente para las organizaciones debería ser el moderno ya que si el trabajador sabe o siente que los líderes o las personas con un cargo mayor dentro de la organización se preocupan por su bienestar tendrán un mejor rendimiento laboral.

A continuación presentamos un cuadro donde se enlistan de forma general y a manera de comparación los dos estilos de liderazgo, posteriormente dichos estilos son separados para una mejor explicación. Chiavenato (2009) enlista los rasgos tradicionales y los modernos en las organizaciones actuales, cabe mencionar que el autor no se refiere específicamente al contexto mexicano sino lo hace a nivel global. A continuación dichos rasgos:

Estilo tradicional.	Estilo moderno.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo • Obediencia • El líder visto como héroe es el centro de atención • Líder solitario y aislado • Posición jerárquica y de delegación • Habilidades especializadas en ciertas áreas • Amplio conocimiento del mercado • Preocupación por la empresa a largo plazo • Hincapié en el mando y el control • Orientación al ámbito interno • Crea consenso cuando se necesita • Conocimiento profundo de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilador/aprendiz/coreógrafo • Innovador • Comparte la atención y el poder con las personas • Accesible y tratable • Conductor, constructor de redes, impulsor • Generalista y experimentado en muchas áreas • Experiencia en varios mercados • Conocimientos diversificados • Atribución de facultades, entrenador y mentor • Perspectiva global • Crea coaliciones, apoya la colaboración • Conocimiento profundo del cliente • Conocimiento de los competidores

Tabla No. 1

De este cuadro podemos destacar lo antes mencionado, el estilo más favorecedor para las organizaciones es el moderno ya que permite mayor comunicación entre el trabajador y el líder, así como una mayor eficiencia en el trabajo.

Estilo tradicional de Liderazgo en México.

Kras (1998), menciona que en el modelo tradicional la empresa mexicana pertenece y se administra por una persona, o por un grupo muy pequeño, frecuentemente compuesto por familiares. El dueño normalmente es la única persona que conoce el negocio y comparte información, conocimientos e ideas lo menos posible con sus gerentes subordinados; se preocupa por su negocio y por su rentabilidad, ya que de ésta depende su economía y posición social. También considera su negocio como el patrimonio de sus hijos, algunos de los cuales se espera, lo heredarán de él. Los clientes se han hecho principalmente mediante contactos personales; los precios usualmente se basaron en lo que los clientes estaban dispuestos a pagar. Los que trabajaban en su empresa lo respetaban personalmente y siendo así, aceptaban los valores y la filosofía en su carácter. En cuanto a los objetivos se encuentran en la mente del dueño y rara vez se ponen por escrito.

El dueño organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas; delega áreas a los gerentes de las diferentes especialidades. En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, a los gerentes se les evalúa o juzga, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar y por su habilidad para hacer exactamente lo que se le dice.

El gerente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa. Lo respeta porque lo ve como la única persona concedora y aparte por el puesto del poder y prestigio que ocupa. Le tiene una mezcla de miedo y admiración y lo acepta como una relación normal entre jefe y gerente subordinado.

Por su parte Schonfeld (2000), comenta que el líder autocrático o tradicional toma todas las decisiones, no deja que quienes trabajan con él resuelvan nada; sus seguidores hacen lo que él indica. El modelo tradicional o autocrático

puede ser útil también a una persona experimentada que dirige a un grupo novato de voluntarios.

Lo peligroso de este modelo es que cuando es permanente, sitúa a las personas en un lugar infantil y les impide crecer, en su función, en la organización y como sujetos.

Estilo moderno de Liderazgo en México.

Por otra parte en el modelo moderno el director general se ve a sí mismo como parte de un equipo administrativo seleccionado cuidadosamente, donde carga con la responsabilidad de las decisiones finales, pero depende bastante de cada miembro del quipo para que aporte ideas y opiniones, con tal de tomar las mejores decisiones. La elaboración de los objetivos tiene su origen en el director general, pero se desarrollan y elaboran en detalle por el equipo administrativo y se ponen por escrito, los objetivos se clasifican a largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad integrada por si se presentan cambios no proyectados en el clima económico mexicano. En una empresa moderna, las metas personales de un candidato forman la base para planear su futura trayectoria dentro de la empresa. Estas determinarán el esfuerzo, la capacitación y desarrollo y el desempeño de las responsabilidades requeridas para conseguir el ascenso promocional (Kras, 1998).

En una empresa moderna, el director general considera la evaluación como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un gerente, en un ambiente de comunicación abierto. El director general sabe que su éxito y el de la empresa dependen de su capacidad para desarrollar e inspirar a su equipo administrativo, así que siempre está listo para compartir su experiencia y conocimientos (Kras, 1998).

Un líder democrático o moderno da espacio a los miembros de su grupo para participar de la toma de decisiones. Las personas reciben información, opinan sobre ella y proponen soluciones o planes de acción; el líder permite y promueve la participación.

El mecanismo de toma de decisiones es más lento que en el modelo autocrático, pero las ideas son de mejor calidad, sus beneficios más duraderos

y la gente se siente participe. Cuando es permanente este modelo estimula el crecimiento integral de los miembros del grupo (Schonfeld, 2000).

Como podemos ver estos estilos difieren uno de otro por un lado en el estilo tradicional la empresa en su mayoría de las ocasiones va a ser dirigida por el propio dueño o por alguno de sus hijos, el dueño generalmente no comparte sus ideas con los subordinados, y es él quien toma todas las decisiones. Por su parte en el estilo moderno los que trabajan en la empresa respetan al encargado, las decisiones recaen en este encargado pero se aceptan ideas y opiniones.

Los dos estilos de liderazgo son muy diferentes y van encaminados a propósitos igual de diferentes.

Para concluir con este capítulo podemos decir que el estilo de liderazgo moderno es el conveniente para ser empleado dentro de las organizaciones, ya que este estilo de liderazgo plantea su preocupación porque los trabajadores se encuentren lo mejor posible, dentro de su área de trabajo y en su vida personal; esto con el fin de un mejor rendimiento laboral, en cuanto al estilo tradicional es lineal y solo busca el bienestar de los dueños de las organizaciones.

EL SINDICALISMO EN MÉXICO

En este capítulo abordaremos el tema del liderazgo dirigido principalmente en México, la relación que este capítulo tiene con los anteriores es que la investigación realizada se hizo en un Sindicato Mexicano, debido a esto es necesario saber el papel que juegan los sindicatos en las organizaciones mexicanas.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

Hyman (1978) cometa una definición general para el sindicalismo, dice que este ha resultado ser una mera forma de la sociedad capitalista; pero no una forma de potencial superación de tal sociedad. El sindicalismo organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada, como vendedores de la mercancía llamada trabajo. El sindicalismo une a los obreros según el instrumento de trabajo o según la materia a transformar, o, dicho en otras palabras, el sindicalismo une a los obreros de acuerdo con las formas que les imprime el régimen capitalista.

Reina (1999) indica que la formación sindical fue una actividad reactivada clandestinamente por el sindicalismo de clase durante la Dictadura y que nos interesa porque entronca con la concepción más genésica del hecho sindical mismo, es decir, la de la ideología y de la organización.

Como pudimos darnos cuenta los dos autores anteriores Hyman (1978) y Reina (1999), nos hablan del sindicalismo pero de forma general y global. A continuación presentamos una breve reseña del surgimiento del sindicalismo en México:

Tissembaum (1974), manifiesta que es en la Constitución Mexicana de 1857, donde en realidad surgen disposiciones de tipo social que pueden considerarse como el reconocimiento a la protección de los trabajadores, es a partir de esta fecha cuando se puede hablar con propiedad de los derechos de los trabajadores. Los antecedentes más importantes de los movimientos de huelga o sindicales son La huelga de los cantores Ministeriales el 4 de julio de 1582, la Huelga de los Tejedores de Tlalpan en el año de 1877, la Huelga de Cananea en 1906 y los sucesos de Río Blanco en 1907. En 1912 se funda La Casa del Obrero Mundial cuyo programa inicial fue netamente sindicalista procurando la agrupación de los trabajadores en sindicatos y asociaciones profesionales.

Anguiano (1975), expresa que durante los años del cardenismo, la necesidad de que los trabajadores se capacitaran se convirtió en una idea importantísima, que los círculos oficiales y los líderes obreros presentaron como una verdadera panacea para abrir las puertas del poder a las masas asalariadas. Las masas trabajadoras fueron impregnadas con la idea de que necesitaban prepararse técnicamente, aprender para un futuro lejano y nebuloso en el que asumirían la responsabilidad del poder.

Para Carr (1981), el sindicalismo comenzó con el movimiento obrero durante el periodo de gobierno de Calles, es decir, la reactivación del secular conflicto entre la Iglesia y el Estado. La ley de Calles de junio de 1926, en combinación con la aplicación estricta de las cláusulas constitucionales relativas de la religión, provocaron la reacción no sólo de las instituciones de la misma Iglesia sino también de amplios sectores de la población civil.

Estos primeros movimientos dieron pie al inicio del sindicalismo y por ser los primeros también ayudaron a destacar la importancia de la relación que existe entre los patrones y los empleados.

Para algunos autores como Córdova (1979) el sindicalismo oficial, al cual pertenecen la mayor parte de la clase obrera mexicana, es el apoyo político fundamental del Estado, porque a través de él logra controlarse la clase obrera en función de los intereses del mismo Estado y de la burguesía.

Haidar (1990), indica que los líderes obreros textiles tuvieron siempre mucha importancia en la organización sindical de otras fracciones del proletariado, tanto a nivel regional como nacional, por la experiencia de lucha adquirida desde inicios de este siglo. La antigüedad de este proletariado le permitió atravesar por varias fases del movimiento obrero mexicano, en las cuales sufrió la influencia de varias corrientes políticas y sindicales.

El movimiento sindical se creó principalmente para que los empleados tuvieran mejores condiciones de trabajo, la creación de los sindicatos no tiene como objetivo la representación política sino la laboral.

Figueiras (2003), expresa que los estudios sobre sindicalismo en México han pasado de moda, esta es una realidad que tiene diversas explicaciones e incluso justificaciones. La emigración de los académicos y de los analistas políticos hacia la investigación y la discusión de temas más rentables, novedosos, más prometedores e incluso más prestigiosos que el sindicalismo, ha sido constante a lo largo de varios años. Esto no sólo se debe al deterioro generalizado de los propios sindicatos en México y en el mundo desde los años ochenta, o al surgimiento de nuevos fenómenos y movimientos políticos y sociales que necesitaron ser explicados.

De acuerdo con Laurell (1985), el panorama de la organización obrera en México se complementa con el hecho de que grandes grupos de asalariados carecen de sindicatos. Existen datos contradictorios respecto al porcentaje de sindicalizados, pero aparentemente no rebasa el 40% de los asalariados industriales. Los contingentes de no-sindicalizados se encuentran trabajando en la mediana y pequeña industria y en actividades como la construcción, donde el empleo y las formas de contratación irregulares dificultan enormemente la organización sindical.

Para Blanke (2007), los sindicatos en México se encuentran en un momento crítico y decisivo. Por un lado han sido desplazados a un rol marginal como actores políticos y organizaciones sociales. Por lado surgen, en ellos sectores que exigen formas de relaciones laborales nuevas y progresistas y que parecen capaces de imprimirle una nueva orientación al sindicalismo.

Blanke (2007), de igual manera manifiesta que el movimiento sindical mexicano es muy débil. En 2005 solo el 10.17% de la población económicamente activa estaba organizada sindicalmente, lo que implica que en los últimos 25 años los sindicatos mexicanos han perdido a más de la mitad de sus afiliados. Las cifras del sector industrial son especialmente alarmantes: el porcentaje de trabajadores sindicalizados pasó del 22% en 1992 al 11.6% en 2002. En general, la influencia política de las organizaciones de trabajadores mexicanos es mínima y su poder de negociación muy limitado. Según varias encuestas alrededor del 70% de los ciudadanos no tiene confianza en los sindicatos.

Los autores manifiestan que los sindicatos en México están pasando una crisis ya que en la mayoría de los casos los asalariados carecen de sindicatos, el movimiento sindical es muy débil y se puede observar que las cifras van en decremento.

Los sindicatos son de suma importancia ya que representan a los trabajadores y sus derechos ante las organizaciones, si los sindicatos dejaran de existir el bienestar, los derechos sociales y económicos de los trabajadores se verían afectados.

Cultura laboral en organizaciones sindicales mexicanas.

Existen diversas organizaciones mexicanas que cuentan con sindicatos muy importantes.

Un estudio realizado por Ravelo y Sánchez (2007), donde tratan de ver el papel de la mujer en los sindicatos mexicanos expresa que en el sindicato de la CTM, la líder de las sindicalizadas basó su liderazgo en la lucha económica de la empresa, con esto obtuvo protección para las obreras, presencia sindical, mejores jornadas de trabajo; esta líder mantuvo su liderazgo a través de una distribución de beneficios hacia sus agremiadas como los créditos de Infonavit.

De lo anterior podemos destacar la cultura laboral utilizada, ya que este líder se basó en sus creencias y valores para apoyar cada una de sus metas, de acuerdo con el capítulo anterior donde hablamos de cultura organizacional, Hellriegel, Slocum, (2009) mencionan que las señales más fuertes de la cultura de una organización son aquellas que observan, miden y controlan los

gerentes y los equipos; la forma en que los gerentes reaccionan ante incidentes críticos y crisis en la organización; las formas en que los gerentes y los equipos que modelan roles, enseñan y actúan como coaches.

Esta líder se basó en lo que observaba y las señales que sus subordinados le dieron donde expresaban su inconformidad con el sindicato.

El tema de la cultura laboral en organizaciones sindicales mexicanas no ha sido estudiado, son realmente escasos los autores que lo abordan; y los que lo hacen hablan del sindicalismo en una organización y dejan de lado la cultura que aquí se presenta.

Sindicato del Sistema de Transporte Colectivo, Metro.

Algunos de los datos generales de este Sindicato son:

El 24 y el 25 de julio de 1970, se efectuó su Congreso Constituyente, el 20 de marzo de 1975 entraron en vigor sus Condiciones Generales de Trabajo, mismas que se revisan anualmente. Su membresía actual es de aproximadamente 12,400 trabajadores, de la cual, la tercera parte son del sexo femenino. Su grado de escolaridad promedio es de Vocacional, Preparatorio o similar. Aproximadamente la tercera parte posee estudios a nivel Profesional y Técnico profesional, independientemente de que a la gran mayoría se les capacita desde el ingreso, en los ascensos escalafonarios así como actualización en sus categorías.

De acuerdo con los Estatutos del Sindicato de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo, realizado en Febrero de 1996 los fines principales del sindicato son, luchar por el respeto a los ordenamientos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las disposiciones de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo y demás ordenamiento del Derecho Laboral; cooperar con el movimiento revolucionario del pueblo para consolidar el carácter popular de la administración pública, procurar el desarrollo del movimiento sindical, tomando como fundamento los postulados de la Revolución Mexicana.

El Sindicato de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo forma parte de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y su lema es “Fortaleza sindical al servicio de la sociedad”.

Con base en lo anterior podemos establecer las siguientes conclusiones para este capítulo.

El sindicato es también una organización e igualmente se inserta en el contexto de las organizaciones actuales, por ello requiere responder como otras organizaciones a los retos de la actualidad. Dado que escasamente se ha hecho, es importante estudiar la cultura laboral en los sindicatos mexicanos ya que en este caso el estudio del estilo de liderazgo es una parte del estilo de la cultura laboral.

MÉTODO

Objetivo.

Especificar las características definitorias del estilo de liderazgo de líderes que trabajan en una organización sindical mexicana, relacionando dicho estilo con una perspectiva tradicional o moderna.

Participantes.

El cuestionario se aplicó a los 11 jefes de las seccionales del Sistema de Transporte Colectivo, los cuales tienen a su cargo personal. Solo 2 de los 11 entrevistados tienen una carrera técnica en el área en la que laboran, los restantes tienen estudios de secundaria y terminaron su carrera dentro del Sistema de Transporte Colectivo, se especializaron en su rama y fueron ascendiendo por escalafón.

La mayoría de los entrevistados tienen más de diez años trabajando dentro del sindicato; esto se debe a que entran a trabajar desde una edad muy temprana, y las jubilaciones comienzan a partir de los 60 años.

Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se va a utilizar es el transeccional descriptivo – no experimental. En los estudios de tipo transeccional o transversal la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo. Se utilizan en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico. En la investigación no experimental los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Instrumento.

El instrumento fue desarrollado, piloteado y aplicado anteriormente en una organización particular, para aplicar el cuestionario en esta investigación solo se modificaron los términos para que estuviera acorde con los del sindicato (Anexo 1).

Escenario.

Se trabajó en las instalaciones del Sindicato Sistema de Transporte Colectivo (Metro), ubicado en las afueras de la estación del metro Juanacatlán, Distrito Federal.

Procedimiento.

Se visitaron las instalaciones del sindicato donde se realizó la investigación, la visita se hizo dos semanas antes de la fecha asignada para la aplicación del cuestionario, esto con el fin de conocer el lugar donde me permitirían realizar dicha encuesta y de presentarme a los jefes de las seccionales con los cuales trabajaría.

La aplicación del cuestionario se realizó en un solo tiempo, en uno de los salones que los jefes de las seccionales tienen asignados para sus juntas antes de comenzar con la aplicación del instrumento se les brindó a los participantes información acerca de los propósitos de éste.

Posteriormente se les entregaron los cuestionarios pidiendo que leyeran con detenimiento las preguntas, se les informó que disponían de treinta minutos para contestar las preguntas.

Al finalizar la aplicación del cuestionario se les informó a los jefes de las seccionales que si necesitaban de resultados, se los entregaríamos al finalizar con el proyecto.

Para poder analizar los cuestionarios se realizó un análisis de frecuencia de las respuestas correspondientes al estilo moderno y tradicional de liderazgo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dimensión: La Secretaría General.

En la gráfica 1 podemos observar que lo que prevalece es el estilo de liderazgo moderno ya que los participantes expresan que la Secretaría General si se ve a sí misma como parte de un equipo administrativo y no como algo superior a ellos. En está gráfica ocho de los once participantes contestaron afirmativamente y los tres restante dijeron que la Secretaría General no se ve como parte del equipo administrativo.



Figura 1. La Secretaría General como parte del equipo de trabajo.

En la gráfica 2 observamos que el estilo moderno de liderazgo es el que se manifiesta, ya que los encargados de la Secretaría General si toman en cuenta las opiniones que tienen sus trabajadores en cuanto a la elaboración de sus tareas; aunque las decisiones finales las toman únicamente ellos, esto con el fin de que exista una armonía dentro del sindicato y a los que pertenecen a este. Para la gráfica 2 vemos que los once jefes de las seccionales contestaron afirmativamente.



Figura 2. La responsabilidad de la Secretaría General.

En la gráfica 3 todas las respuestas corresponden a un estilo de liderazgo moderno, de acuerdo a las respuestas en cada una de las categorías. De igual manera que en la gráfica anterior, en esta podemos ver que todos los participantes contestaron afirmativamente.

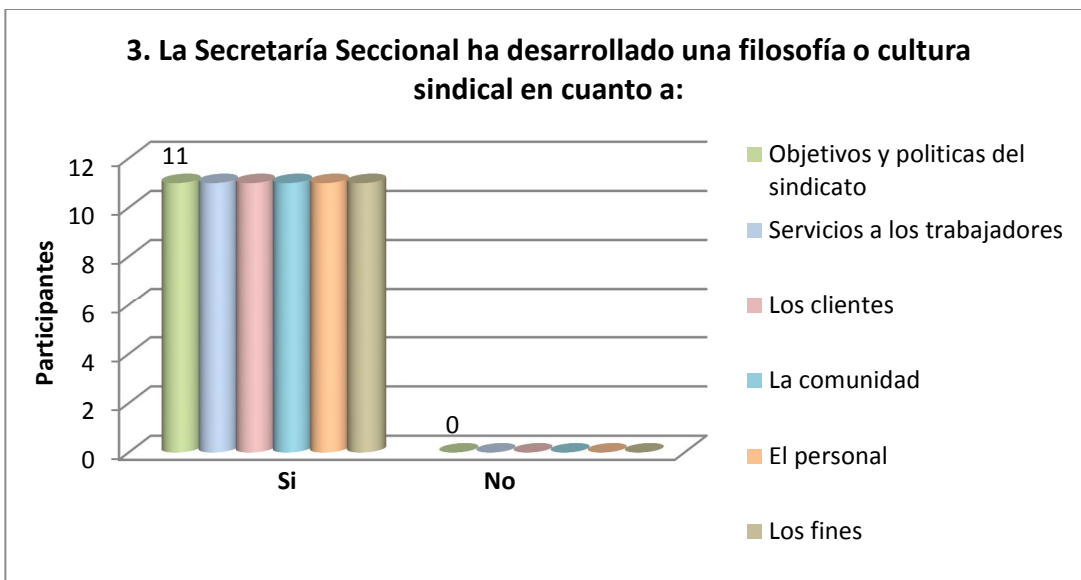


Figura 3. Cultura Sindical.

En la gráfica 4 se observa que se marca más el estilo moderno ya que los participantes expresaron que la secretaria seccional si funge como facilitador y

guía. Cinco de los participantes ven a la Secretaría Seccional como facilitador, cuatro la ven como guía, dos como algo que los controla y ninguno la ve como algo autoritario.

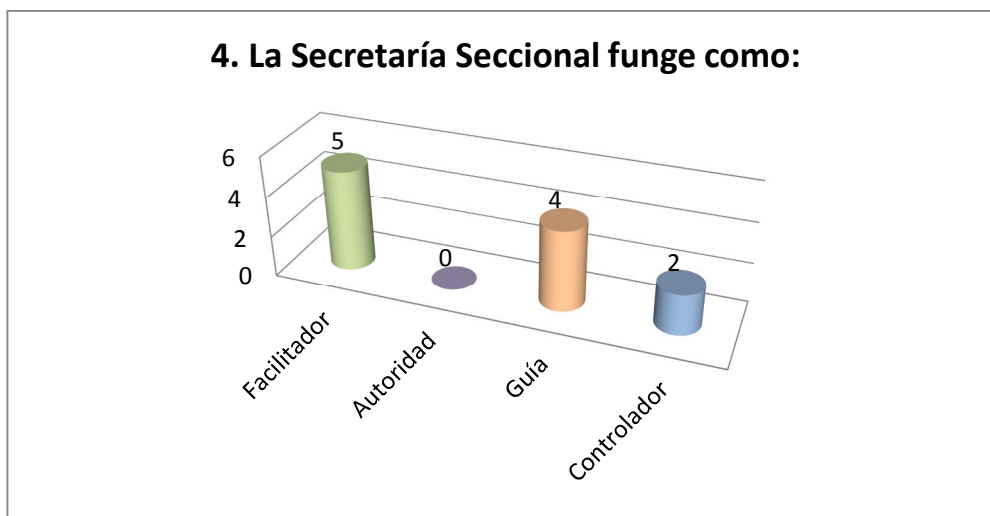


Figura 4. El papel de la Secretaría Seccional.

Dimensión: Planeación.

En la gráfica 5 los once jefes de las seccionales comentan que los objetivos de todas las áreas se encuentran por escrito esto significa que existe un estilo de liderazgo moderno para esta categoría.

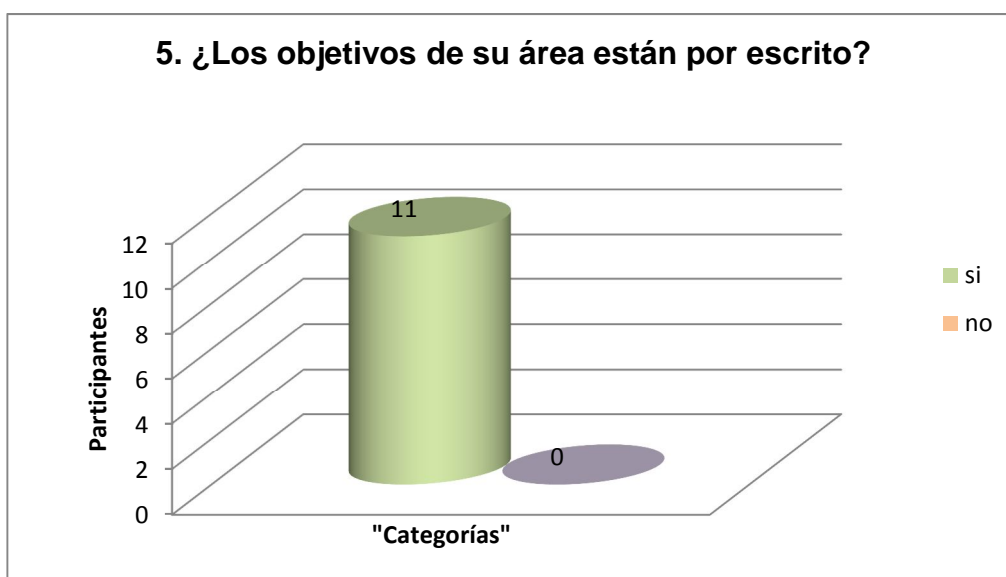


Figura 5. Los objetivos de las áreas.

En la gráfica 6 podemos ver la planeación que más sobresale es a mediano plazo lo que nos indica un estilo moderno de liderazgo. Tres de los participantes expresaron que la planeación en su sección se hace a largo plazo, otros tres mencionaron que en su seccional se realiza a corto y solo uno indicó que no existe planeación en su seccional.



Figura 6. Planeación en las secciones.

En la gráfica 7 podemos notar que prevalece el estilo moderno ya que nueve de los once participantes mencionan que la planeación dentro del sindicato está a cargo del consejo de delegados es decir por las personas que se encargan de que se hagan cumplir los derechos de los trabajadores, y dos mencionan que los delegados departamentales son los encargados de la planeación del sindicato.

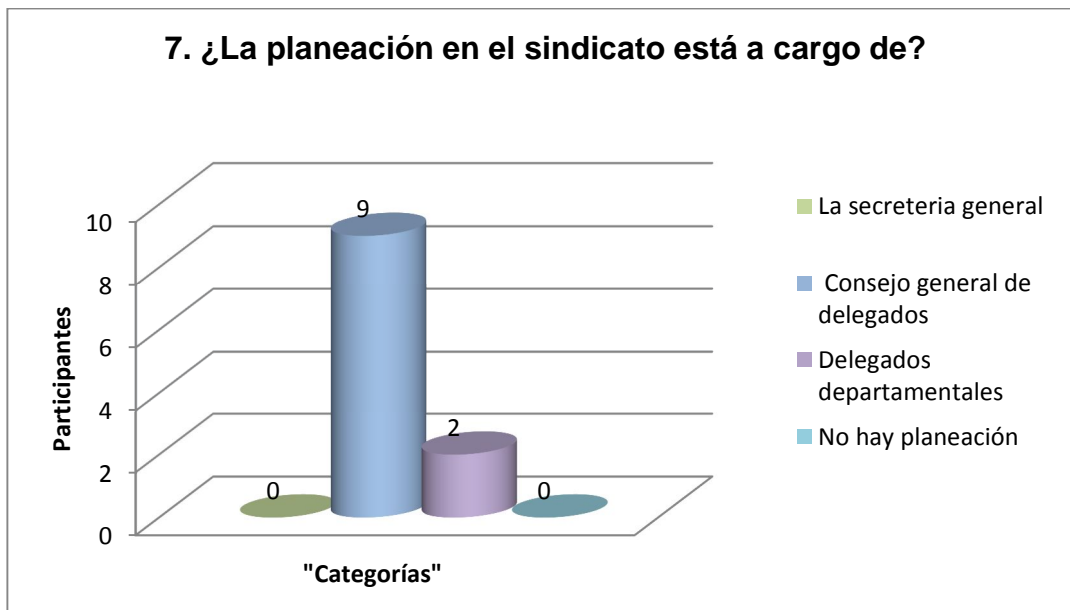


Figura 7. Planeación dentro del sindicato.

En la gráfica 8 observamos el estilo moderno de liderazgo ya que diez de los encuestados mencionaron que siempre la Secretaría General asigna prioridades al trabajo y así asegura su factibilidad.

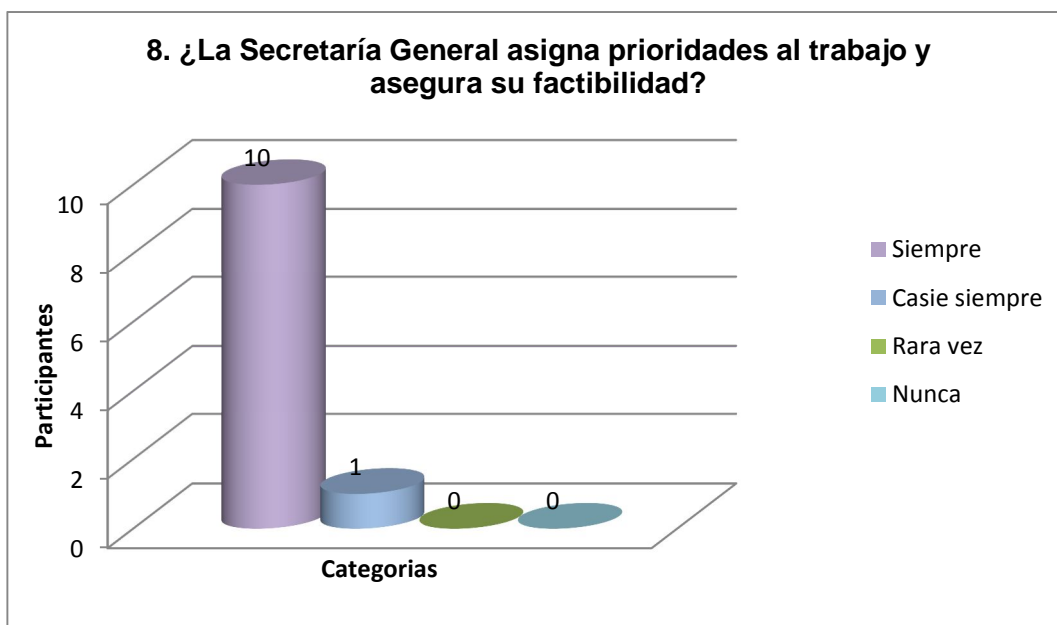


Figura 8. Las prioridades de la Secretaría General.

Dimensión: Organización y delegación.

En la gráfica 9 se observa que diez de los participantes mencionaron que sí se realizan las reuniones para definir los objetivos del sindicato, ellos expresaban que cuando menos tres veces al año se llevan a cabo estas reuniones, por lo tanto el tipo de liderazgo ejercido es el moderno.



Figura 9. Reuniones para definir objetivos dentro del sindicato.

En la gráfica 10 vemos que revisar el avance de los proyectos es lo que hacen más lo jefes, dentro de esto comentan las necesidades de los trabajadores, esto nos muestra un liderazgo moderno; por otra parte dentro de esta misma gráfica se presenta resultados de un liderazgo tradicional ya que checar si ya revisaron sus tareas e informarles lo que tienen que hacer a los empleados marca este tipo de liderazgo.



Figura 10. Motivo de reuniones dentro del sindicato.

Dimensión: Control y seguimiento.

En la gráfica 11 observamos que los encargados de la sección si verifican que las tareas se realicen, esto para tener una mayor satisfacción en los clientes; aquí también se observa el estilo moderno de liderazgo. Diez de los encuestados mencionan que siempre se les asignan las tareas, solo unos menciona que casi siempre.



Figura 11. Verificación de las tareas asignadas

Como observamos en la gráfica 12 también prevalece el estilo moderno de liderazgo ya que nueve de los encargados de las secciones creen que el subordinado se muestra interesado, y dos creen que cuando se pide apoyo los trabajadores son responsables.

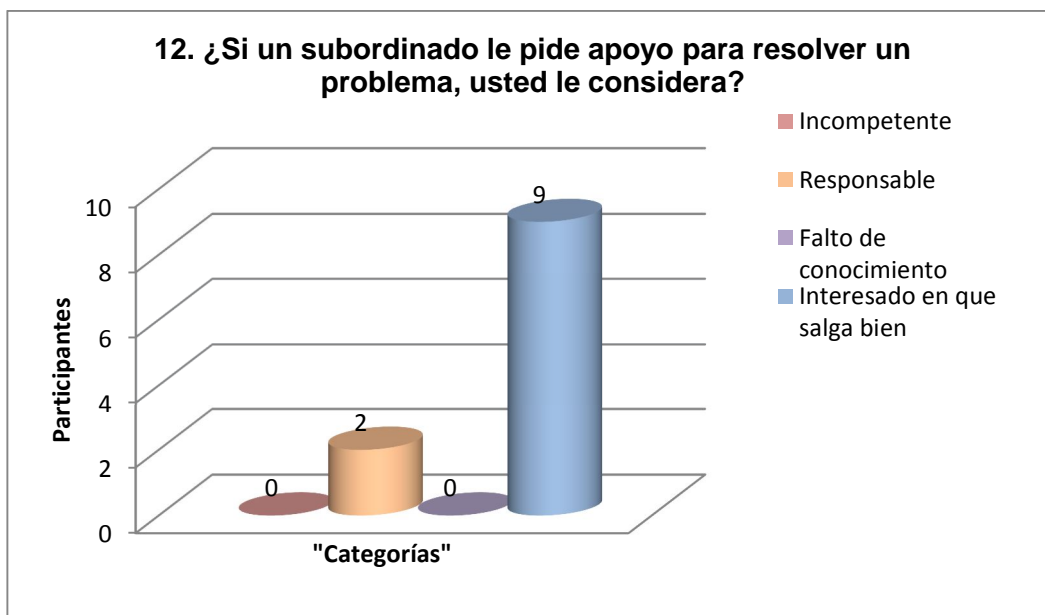


Figura 12. Apoyo hacia los empleados.

En la gráfica 13 a diferencia de las demás se muestra un estilo de liderazgo tradicional ya que prevalece la respuesta “casi siempre” lo que nos quiere decir que los jefes de sección si ven como responsables de los errores a sus subordinados. Cinco de los participantes consideran que cuando las cosas no salen bien casi siempre es responsabilidad de los trabajadores, tres mencionan que siempre es responsabilidad de los trabajadores cuando las cosas salen mal y los tres restantes indican que rara vez es responsabilidad de los trabajadores que las cosas no salgan bien.



Figura 13. Culpabilidad en el grupo.

Dimensión: Evaluación.

En la gráfica 14 observamos de nueva cuenta el estilo tradicional de liderazgo ya que el elemento más importante para seis de los jefes de sección es la habilidad que tiene el subordinado para hacer lo que se pide, cuatro participantes consideran que el elemento más importante es la actitud mostrada, y él otro restante considera que la iniciativa y la creatividad son los elemento más importantes.

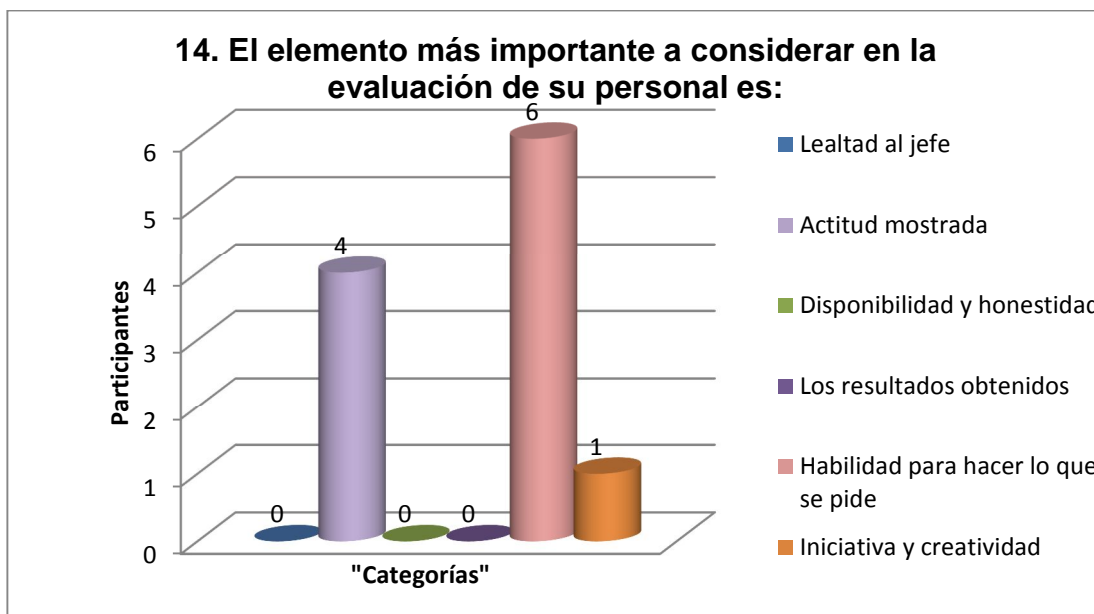


Figura 14. Elementos importantes en la evaluación del personal.

Dimensión: Promoción.

En la gráfica 15 regresamos con el estilo moderno de liderazgo, ya que para seis de los jefes de sección es importante que sus subordinados tengan capacidad para trabajar en equipo, y para los cinco restantes lo importante es el desempeño que muestran para realizar sus tareas.

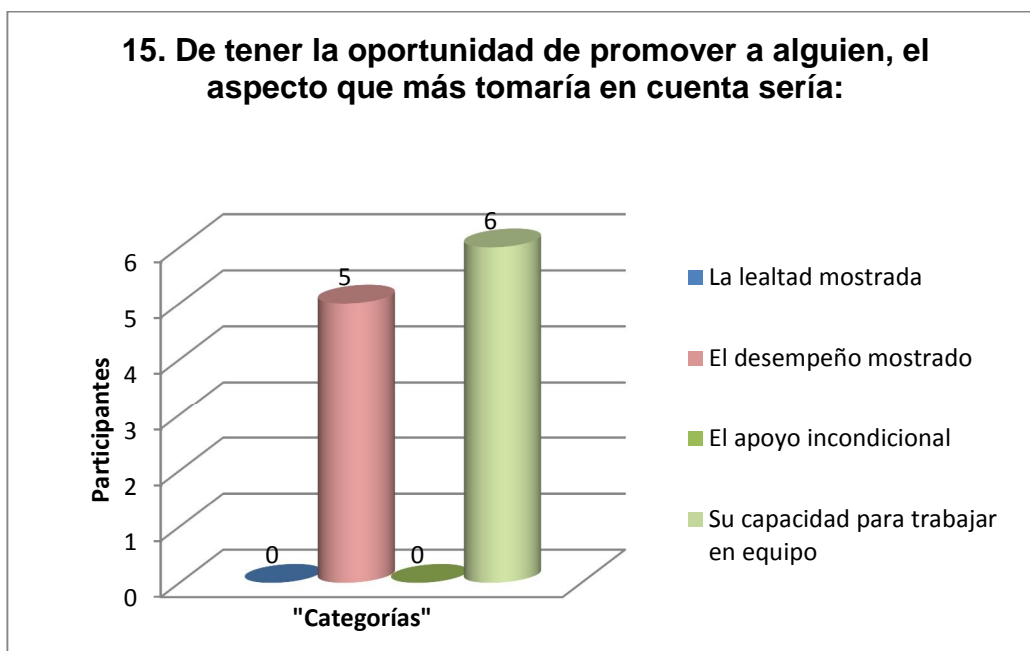


Figura 15. Aspectos que intervienen para promover a un empleado.

Dimensión: Capacitación y Desarrollo.

En la gráfica 16 observamos de nueva cuenta que se presenta el estilo moderno de liderazgo ya que siete de los participantes prefieren capacitar a quien necesita mejorar su desempeño, tres prefieren hacerlo a quien consideran tienen mayor potencial de crecimiento en el sindicato y uno a quien lleve más tiempo dentro de la organización.

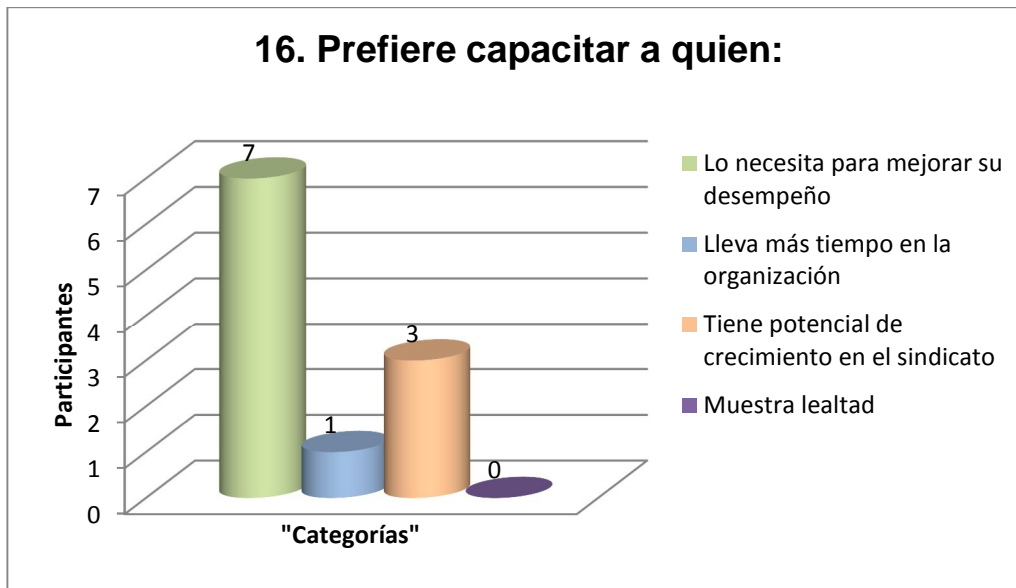


Figura 16. Capacitación del personal.

En la gráfica 17 se muestra que ocho de los jefes de sección prefieren que los trabajadores aprendan a través de cursos externos e internos, y tres prefieren enseñarles ellos mismos, por lo tanto aquí se ejerce un estilo de liderazgo moderno.

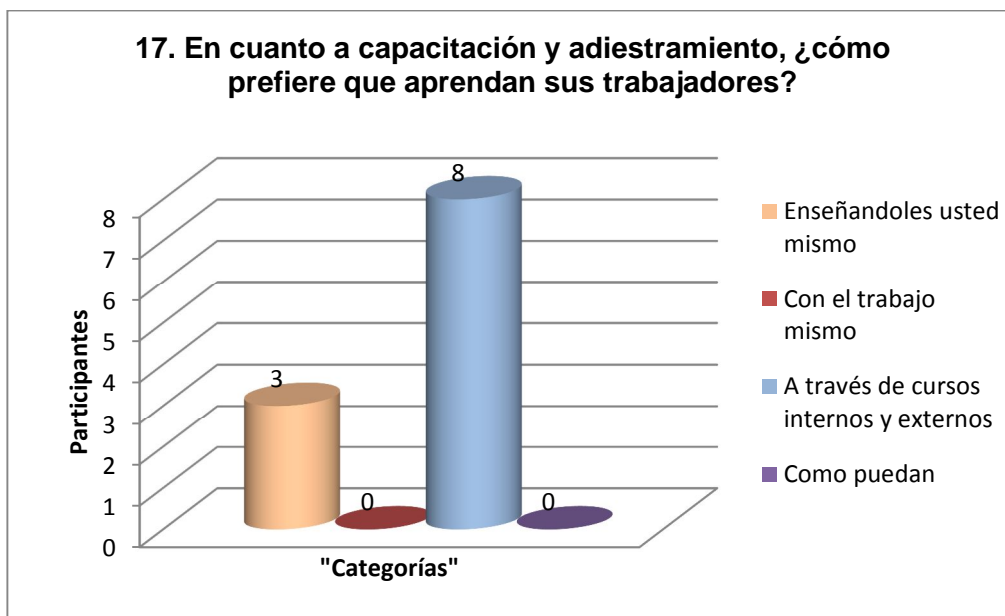


Figura 17. La forma en que se capacitan los trabajadores.

En la gráfica 18 es claro el liderazgo moderno ya que todos los entrevistados ven a la capacitación que reciben sus empleados como una inversión que sirve para un mejor desempeño dentro del sindicato.

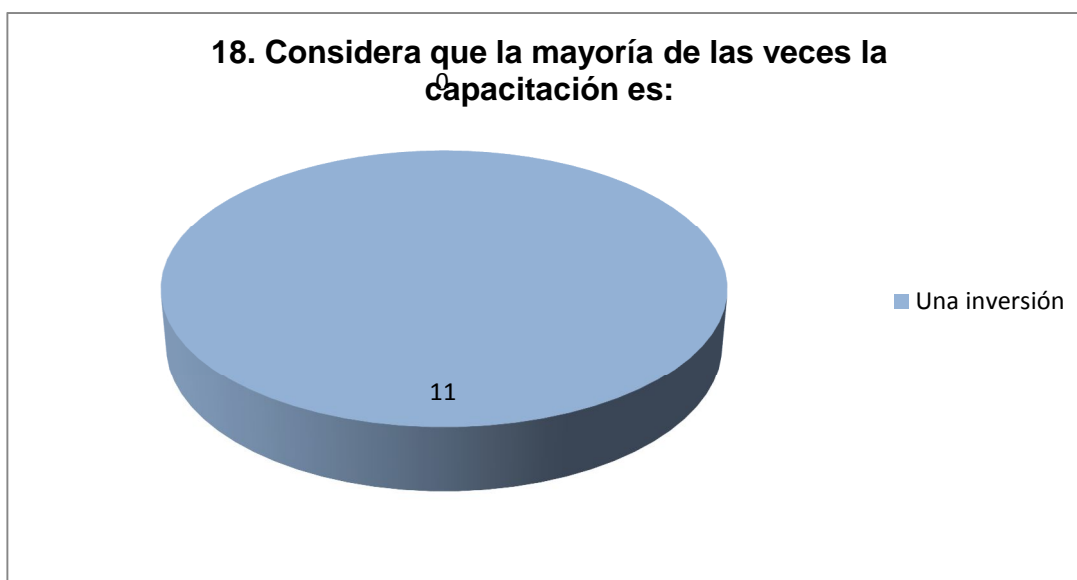


Figura 18. Cómo se ve la capacitación dentro del sindicato.

Dimensión: Responsabilidades interdepartamentales.

Aquí se observa que el estilo de liderazgo moderno es el que domina ya que nueve de los jefes de sección agradecen las opiniones que se hacen sobre ellos, ya que tienen en cuenta que con eso mejoraran en su trabajo y dos de los participantes lo ven como algo positivo ya que son un equipo.

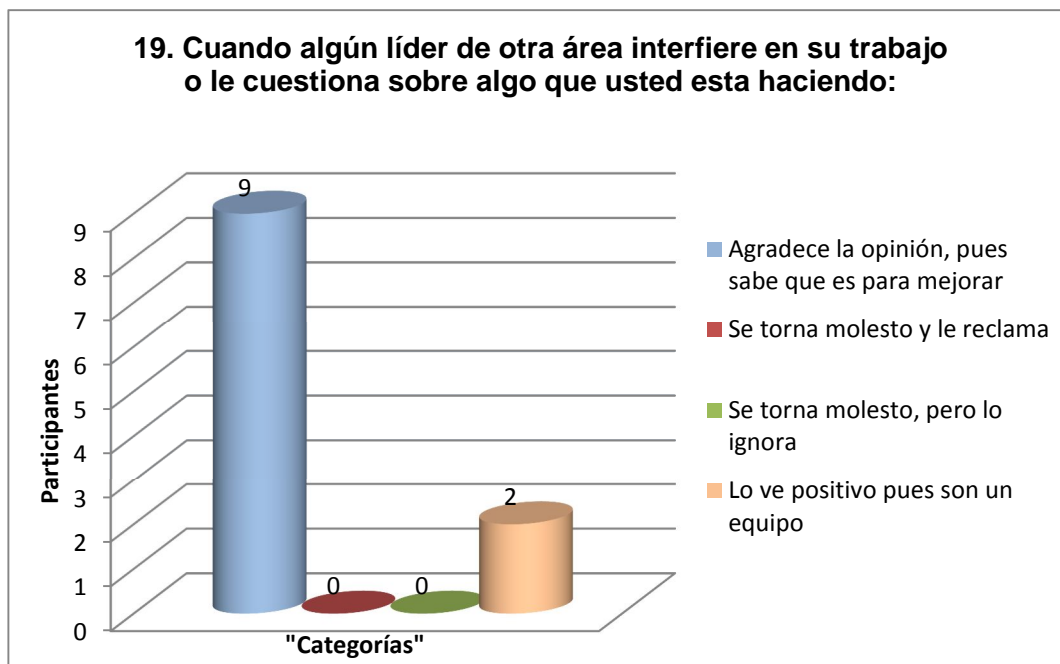


Figura 19. La importancia de las opiniones entre líderes.

Dimensión: Relación con el superior.

En la gráfica 20 se muestra que siete de los encuestados nos indican que definirían la relación con su superior como algo con comunicación abierta y franca para con los superiores, tres hacen mención a la confianza y uno a la cooperación y apoyo, lo que nos muestra un estilo de liderazgo moderno.

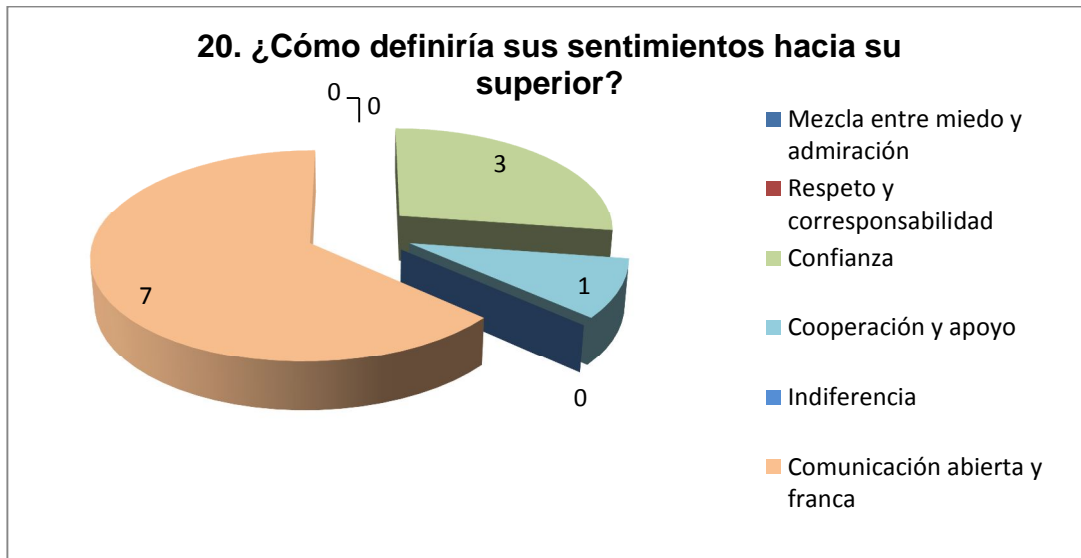


Figura 20. Sentimientos hacia los superiores.

En la gráfica 21 se nos presenta el estilo de liderazgo moderno ya que para siete de los jefes de sección es mejor decirles a sus superiores las inquietudes que presentan, tres lo platicarían con ellos y uno solo haría lo que se le pide, de este modo podrán llegar a un acuerdo para la satisfacción de las dos partes.

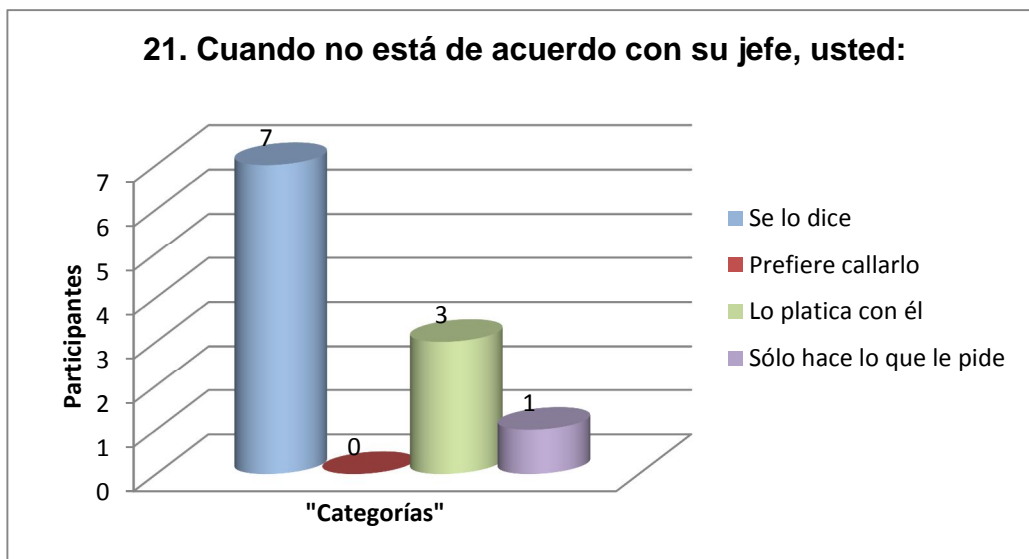


Figura 21. Desacuerdos laborales.

En la gráfica 22 podemos ver que sobresale el estilo de liderazgo moderno pero por otra parte este es seguido por el estilo tradicional, cuando siete de los

participantes mencionan que en ocasiones si le señalan las fechas reales a sus jefes pero que a su vez tratan de cumplir con estas.

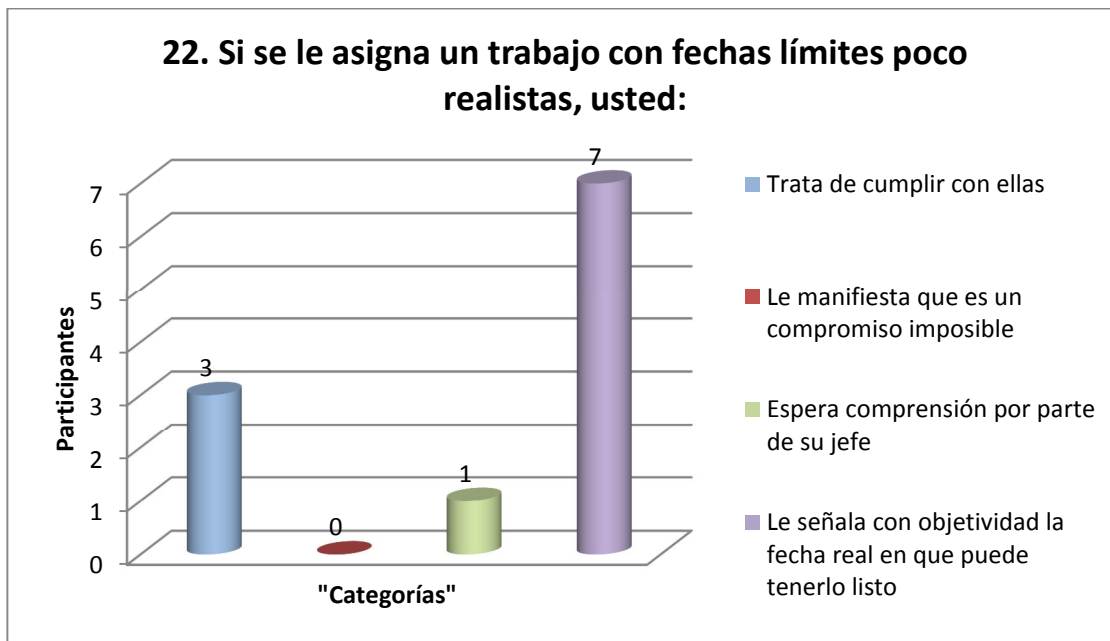


Figura 22. Asignación de trabajos.

Por otra parte en la gráfica 23 es claro que el estilo de liderazgo moderno es el único que se utiliza, ya que cuando no se entiende una orden, se pide que se aclare para un mejor funcionamiento del sindicato.

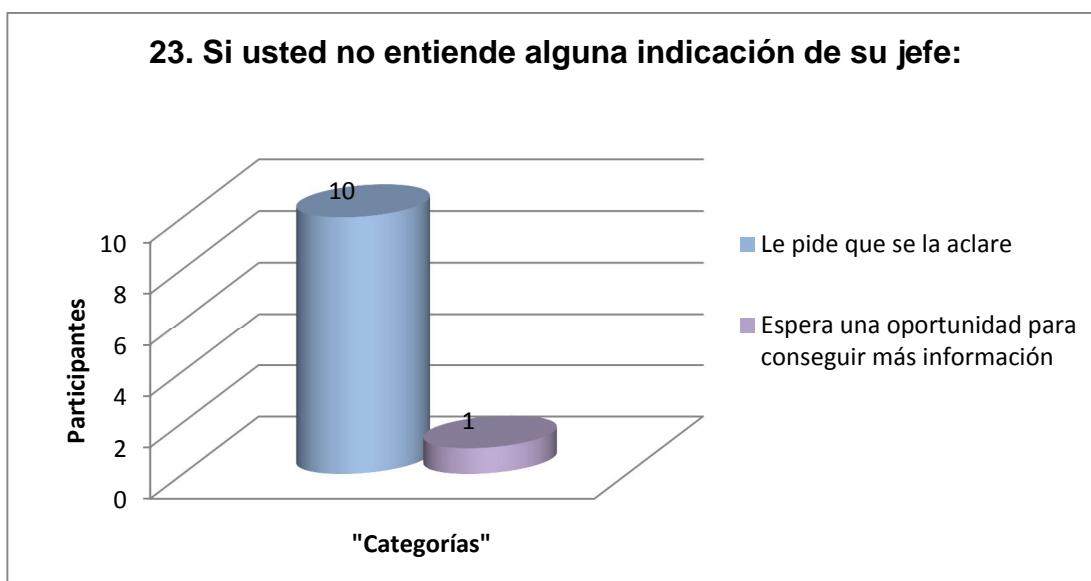


Figura 23. Lo que se hace cuando las indicaciones no son claras.

Dimensión: Actitud del gerente hacia su puesto.

En la gráfica 24 también se muestra claramente el estilo moderno de liderazgo ya que ocho de los participantes contestaron que su posición los obliga a que las cosas salgan bien, dos mencionan que lo ven como un compromiso y uno como una responsabilidad.

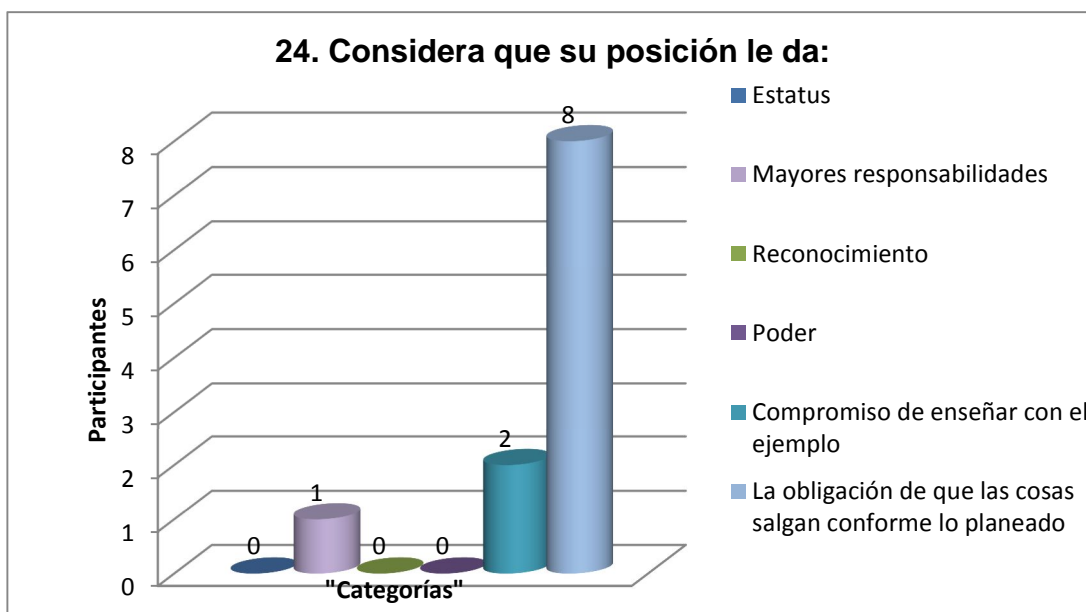


Figura 24. Posición dentro del sindicato.

En la gráfica 25 de comparaciones podemos ver que NO es importante para los jefes de sección el tener grandes privilegios, si bien gozan de ellos en algunos casos, no es relevante por lo tanto podemos decir que el tipo de liderazgo ejercido es el moderno.

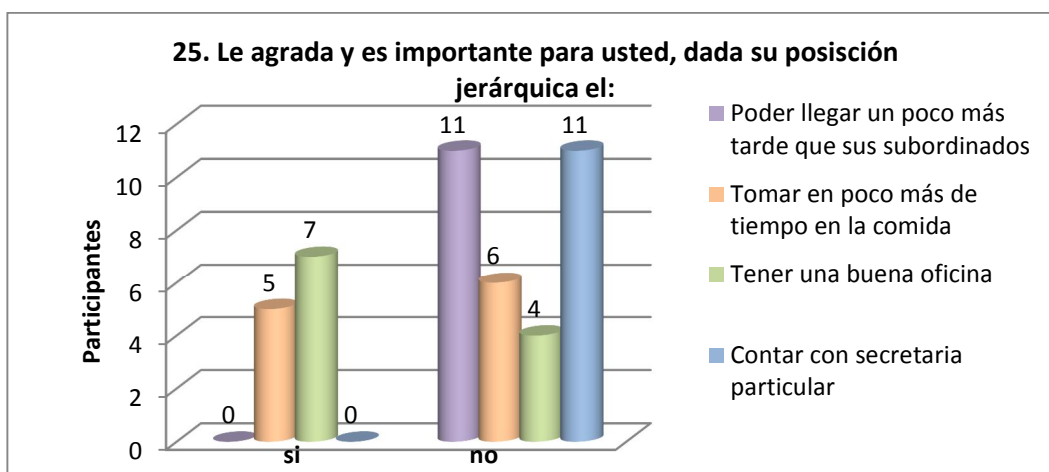


Figura 25. Posiciones jerárquicas.

Dimensión: Actitud del gerente hacia el cambio.

En la gráfica 26 de igual manera prevalece el estilo moderno de liderazgo ya que la mayoría de los participantes manifestó que consideran que el sindicato debe cambiar para mejorar.

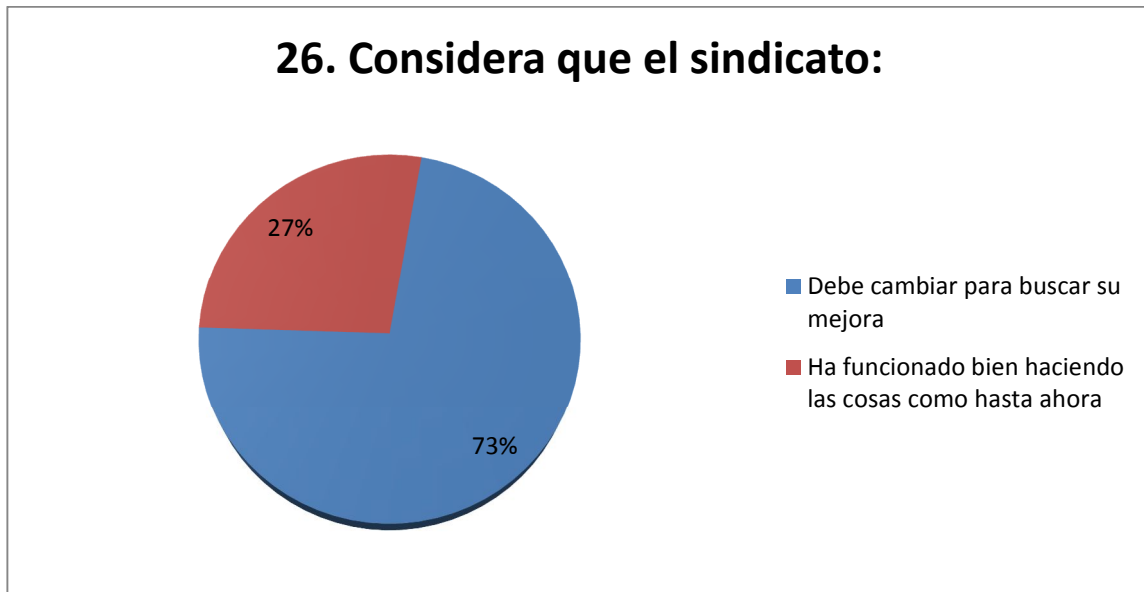


Figura 26. El sindicato.

Dimensión: Actitud del gerente hacia el conflicto.

Podemos observar que en la gráfica 27 el estilo tradicional de liderazgo es el que sobresale, debido a que diez de los participantes manifiestan que los conflictos en los sindicatos deben evitarse pues generan inseguridad entre las personas y solo uno menciona que estos conflictos son inevitables.



Figura 27. Conflictos sindicales.

A diferencia de la gráfica anterior, en la gráfica 28 es claro el liderazgo moderno ya que se buscan acuerdos entre los involucrados para obtener mejores resultados en el sindicato. Seis de los encuestados expresan que llegarían a acuerdos para evitar situaciones de conflicto y cinco mencionan que aclarando las cosas también se evitan conflictos.

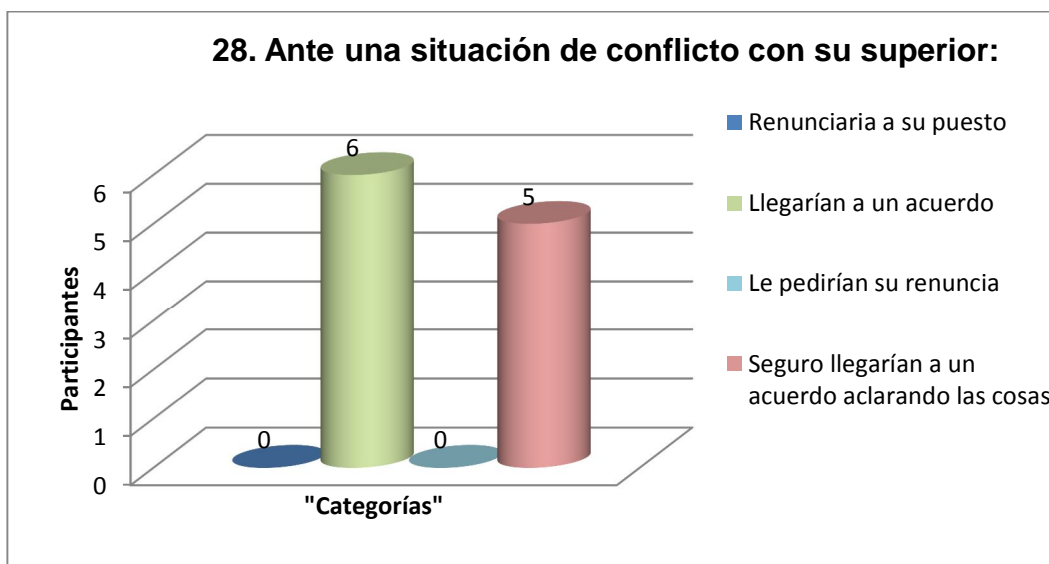


Figura 28. Situaciones conflictivas.

Dimensión: Trabajo en equipo.

En la gráfica 29 podemos observar que prevalece el estilo de liderazgo tradicional, cinco de los trabajadores manifiestan que siempre los directivos se apropian de las ideas dadas por ellos o por personas que se encuentran en puestos inferiores, cuatro encuestados mencionaron que casi siempre y dos que rara vez.

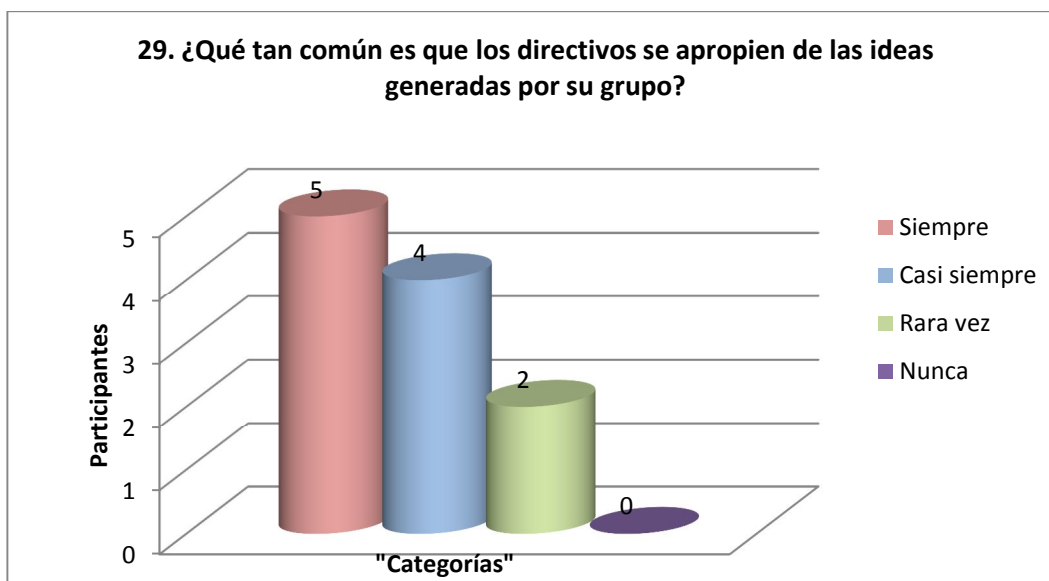


Figura 29. Problemas dentro del grupo de trabajo.

En la gráfica 30 observamos que el estilo moderno de liderazgo es mayor que el tradicional, debido a que siete de los trabajadores manifiestan que el trabajo en equipo beneficia la calidad en la organización y los cuatro restantes creen que el trabajo en equipo dificulta el cumplimiento de objetivos.

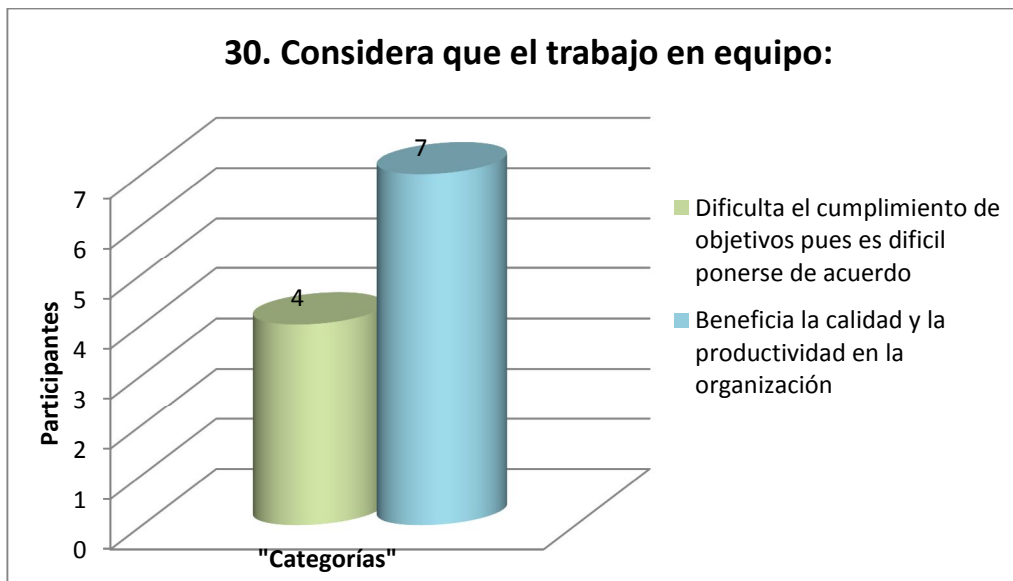


Figura 30. Trabajo en equipo.

En la gráfica 31 se hace un recuento de los tipos de liderazgo ejercidos dentro del sindicato, como podemos observar el estilo que prevalece es el moderno.

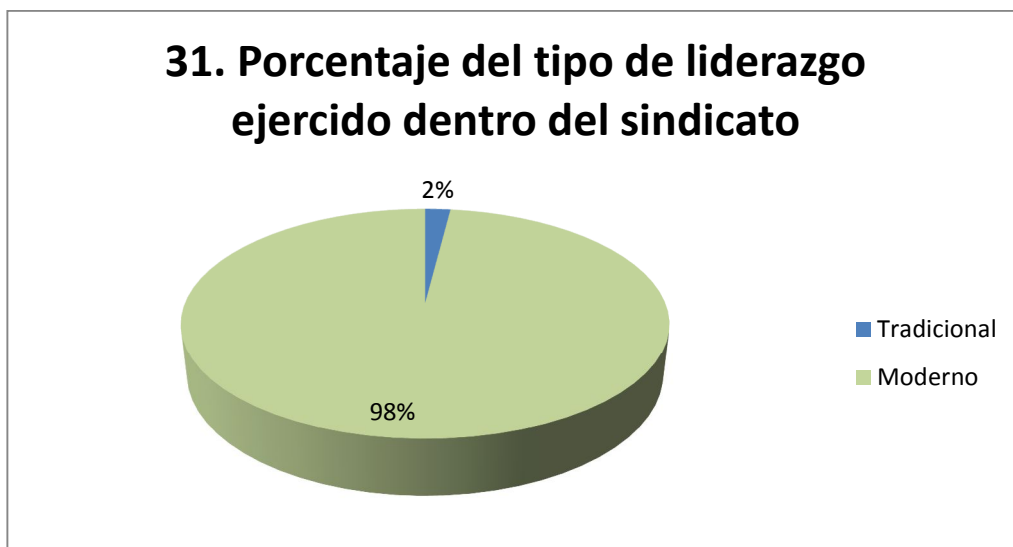


Figura 31. El tipo de liderazgo que prevalece en el sindicato.

En la última gráfica se hizo una comparación de las seccionales que se tomaron en cuenta para el trabajo, podemos apreciar que dentro de las seccionales prevalece el liderazgo moderno.

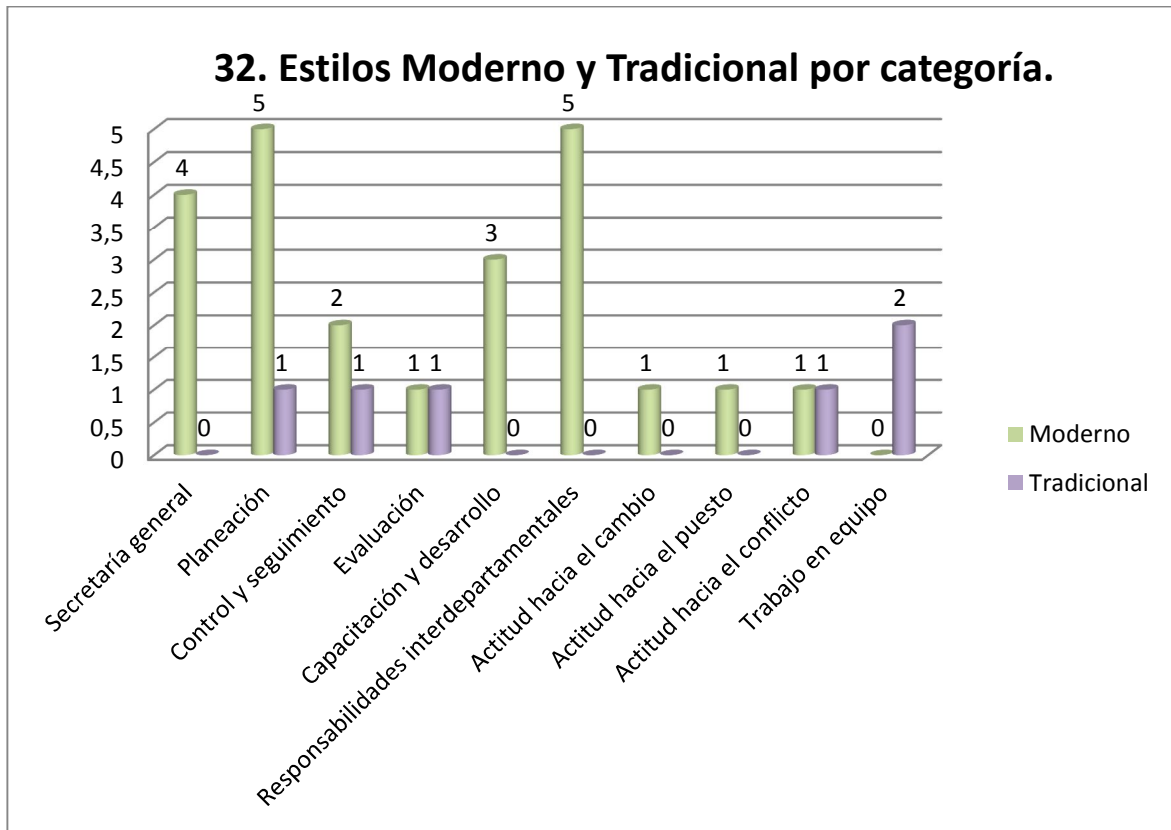


Figura 32. Estilos de liderazgo por categoría.

DISCUSIÓN

Los resultados encontrados nos muestran que dentro del Sindicato de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo donde se llevó a cabo la investigación, el estilo de liderazgo que predomina es el moderno, aunque hay algunas dimensiones que se ubican en un estilo tradicional como podrá apreciarse a continuación en el desglose de cada una de las dimensiones abordadas en esta investigación.

Dimensión: La Secretaría General.

En esta dimensión podemos ver claramente la prevalencia del estilo moderno de liderazgo, ya que cada una de las respuestas mencionan que la Secretaría General si se preocupa por lo que pasa dentro de ella, se ve a sí misma como parte de un equipo y se preocupa por los intereses de los trabajadores. El estilo tradicional de liderazgo es ejercido escasamente.

En cuanto a la responsabilidad que tiene la secretaría general el estilo de liderazgo que se ejerce totalmente es el moderno ya que las opiniones de los trabajadores si son tomadas en cuenta.

Con respecto a la cultura sindical se ve claramente que el estilo moderno de liderazgo es ejercido totalmente en cada una de sus categorías. El papel de la Secretaría general es fungir como facilitador y guía lo que nos indica mayormente un estilo de liderazgo moderno.

Dimensión: Planeación.

Para esta sección o dimensión también es claro el liderazgo ejercido (moderno) mayormente, ya que en las respuestas de esta dimensión es notoria la tendencia de los jefes para que los subordinados se encuentren lo mejor posible. De igual forma que en la dimensión anterior el estilo de liderazgo tradicional es escaso.

Los objetivos de dicha dimensión se encuentran por escrito y esto facilita su entendimiento lo que nos marca que en esta sub-dimensión el liderazgo es

moderno totalmente, ya que los jefes se encargan de que los trabajadores sepan que es lo que se quiere alcanzar dentro de la organización.

En cuanto a la planeación de la sección se hace a mediano plazo generalmente, esto nos indica que el estilo de liderazgo es intermedio, ya que en escasas ocasiones las planeaciones se hacen a largo plazo.

En la planeación en el sindicato el liderazgo ejercido totalmente es el moderno ya que dicha planeación está a cargo de los delegados del sindicato, es decir de los mismos trabajadores. En cuanto a las prioridades que le son asignadas al trabajo y a los trabajadores también se ejerce un liderazgo moderno total, ya que los jefes si se preocupan por la satisfacción de sus subordinados.

Dimensión: Organización y delegación.

Los datos de esta dimensión nos muestran que en la mayoría de las respuestas existe un liderazgo moderno; sin embargo el liderazgo tradicional se presenta de manera escasa.

Observamos el estilo moderno de liderazgo total cuando vemos que los trabajadores si se interesan por revisar y por realizar reuniones donde se traten los objetivos que posteriormente serán planteados a los subordinados.

De igual forma observamos el estilo moderno de liderazgo cuando los jefes expresan que se reúnen con sus subordinados para revisar el avance que se tiene dentro de la organización, como se mencionó anteriormente en estas respuestas también se muestra el estilo de liderazgo tradicional aunque es escaso ya que los jefes manifiestan que se encargan de asignarles obligaciones a sus subordinados.

Dimensión: Control y seguimiento.

De igual forma en esta dimensión prevalece el estilo moderno de liderazgo, aunque escaso el estilo de liderazgo tradicional también se encuentra presente en una sub-dimensión.

Los jefes se encargan de revisar que las tareas asignadas sean cumplidas lo que nos muestra un estilo moderno de liderazgo mayormente, en cuanto al

interés que tienen los subordinados porque las cosas salgan bien el liderazgo es moderno totalmente, ya que este interés refleja el entusiasmo del trabajador por hacer sus tareas lo mejor posible.

El estilo tradicional de liderazgo se presenta de manera intermedia cuando los jefes expresan que si alguna de las tareas o trabajos asignados salen mal es responsabilidad del trabajador y no de ambos.

Dimensión: Evaluación.

En esta dimensión a diferencia de las anteriores los resultados expresan totalmente un estilo de liderazgo tradicional ya que uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar a los trabajadores es la lealtad hacia el jefe, seguido de la actitud mostrada; lo que nos quiere decir que los encargados se interesan más por trabajadores que les sean leales, y en menor cantidad por aquellos que pueden ser menos leales pero más responsables o más capaces. El estilo moderno de liderazgo en esta dimensión es nulo.

Dimensión: Promoción.

Para esta dimensión vuelve el estilo de liderazgo moderno de manera total, los resultados dicen que si los encargados tuvieran la oportunidad de promover a alguien sería por la capacidad que tienen de trabajar en equipo y por el desempeño que muestran en sus labores. A diferencia de la dimensión anterior aquí en estilo tradicional de liderazgo es nulo.

Dimensión: Capacitación y desarrollo.

En esta dimensión se muestra claramente el estilo de liderazgo moderno en su totalidad, las respuestas están encaminadas a como se prefiere que los trabajadores reciban su capacitación. El estilo tradicional de liderazgo es nulo.

Los jefes expresan que prefieren capacitar a quien lo necesita para mejorar su empeño laboral, así como a las personas que tienen potencial de crecimiento, esto nos indica la prevalencia del estilo moderno de liderazgo; en cuanto a la forma en cómo aprenden los trabajadores, los jefes expresan que debe ser por medio de cursos internos y externos, lo que también marca un liderazgo moderno.

La última sub-dimensión nos presenta que los jefes ven la capacitación que reciben sus trabajadores como una inversión que traerá beneficios para la organización, lo que nos dice que prevalece el estilo moderno de liderazgo.

Dimensión: Responsabilidades interdepartamentales.

Dentro de esta dimensión los resultados manifiestan un liderazgo moderno en su totalidad, esto se debe a que los encargados ven positivos los comentarios que reciben de parte de otros líderes y de los trabajadores que están a su cargo. El liderazgo tradicional es nulo.

Dimensión: Relación con el superior.

Dentro de la dimensión de la relación de los trabajadores con sus superiores podemos ver que el liderazgo predominante es el moderno, en cuanto al estilo tradicional de liderazgo es muy escaso.

Con respecto a los sentimientos de los subordinados hacia sus superiores, las respuestas nos indican que el estilo que prevalece es el moderno, ya que se puede tener una buena comunicación y confianza.

En la sub-dimensión de desacuerdos laborales es notable que el estilo moderno de liderazgo es el que prevalece, debido a que los trabajadores manifiestan que cuando no están de acuerdo con los jefes, prefieren manifestarlo para poder llegar a acuerdos. En cuanto a la asignación de trabajos, los trabajadores manifiestan que cuando se les asignan trabajos con fecha de entrega poco realistas, lo que hacen es hablarlo con sus jefes para poder llegar a un acuerdo en cuanto a la entrega, lo que nos indica que el estilo de liderazgo es totalmente moderno.

Lo mismo sucede cuando las indicaciones no son claras, el trabajador pide que le sean explicadas con el fin de que se realicen lo mejor posible, lo que nos lleva al estilo de liderazgo moderno.

Dimensión: Actitud del gerente hacia su puesto.

De igual manera en esta dimensión se muestra en su totalidad un estilo moderno de liderazgo, y en cuanto al estilo tradicional podemos observar que es nulo.

Los jefes consideran que su posición jerárquica que tienen los a que las cosas salgan conforme a lo planeado, así como enseñar con su propio ejemplo, lo que manifiesta que el estilo de liderazgo que tiene esta sub-dimensión es moderno.

Los resultados manifiestan como es que los encargados consideran su posición dentro del sindicato, ellos no consideran esta posición como un medio para tener poder o para hacer cosas que otros no pueden realizar dentro del sindicato, lo que nos dice que dentro de esta sub-dimensión el liderazgo es completamente moderno.

Dimensión: Actitud del gerente hacia el cambio.

En esta dimensión los resultados indican la prevalencia del estilo de liderazgo moderno ya que los participantes manifestaron que el sindicato debe de cambiar constantemente para así tener mejoras dentro de la administración. El estilo tradicional es escaso, la minoría expresa que el sindicato debe permanecer como hasta ahora, ya que las cosas así funcionan bien.

Dimensión: Actitud del gerente hacia el conflicto.

Dentro de esta dimensión los resultados son tanto para el estilo moderno como para el tradicional por una parte, los administrativos o encargados buscan que no haya conflictos entre los trabajadores para no crear inseguridad en ellos; esto muestra un liderazgo tradicional, si el liderazgo fuera moderno los encargados tratarían de resolver esos conflictos de la mejor manera esto para que el clima laboral fuese el adecuado.

Por otra parte el estilo moderno de liderazgo se muestra en la sub-dimensión de situaciones conflictivas ya que ante algún conflicto con los superiores, los trabajadores tratan de llegar a acuerdos aclarando las cosas, para tener un mejor clima laboral.

Dimensión: Trabajo en equipo.

En esta dimensión al igual que en la anterior podemos ver que los dos estilos de liderazgo están presentes, por una parte el estilo moderno de liderazgo se encuentra cuando los trabajadores manifiestan que el trabajar en equipo ayuda a que la calidad y la productividad en la organización sean mejor.

Por su parte el estilo tradicional de liderazgo está presente cuando los trabajadores manifiestan que en la mayoría de las ocasiones los jefes se adueñan de las ideas planteadas por ellos, y no les asignan ningún crédito por dicha idea.

CONCLUSIONES

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006), expresan que los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas, el líder como cualquier persona varía su comportamiento en distintas circunstancias, en unas mantiene una actuación más centrada, en otras más orientada hacia las personas, mientras que en otros momentos se muestra cerrado o irracional.

El líder es de las personas más importantes dentro de una organización, ya que él será el encargado de que los trabajadores o subordinados cumplan con sus labores y así haya una mayor satisfacción laboral.

Spector, (2002, pág. 7) manifiesta que "...el líder es la persona a cargo o el jefe de otras personas, el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas. Dentro de la organización, los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión, los líderes informales surgen de los grupos de trabajo y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales. La organización asigna el rol de líder a una persona; el rol de líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas...".

De lo anterior se desprende la Cultura Nacional, ya que si se quiere tener una satisfacción laboral es necesario que el líder se involucre con los trabajadores, de esta forma el trabajador sentirá que pertenece a un grupo de trabajo, y esto ayudará a que tenga mayor rendimiento laboral.

Siguiendo con el tema del liderazgo y como ya se había mencionado al principio de estas conclusiones existen dos tipos, el liderazgo moderno y el tradicional.

Kras (1998) menciona que el modelo tradicional consiste en valores culturales profundamente arraigados, considerados fundamentales en la estabilidad social y moral del país y cuya preservación es vital; en cuanto al modelo moderno consiste en costumbres, hábitos y características de conducta que no incluyen valores culturales profundos.

El abordar este tema ayuda a que las organizaciones determinen que tipo de liderazgo (tradicional o moderno) es el más eficaz para aumentar la mayor producción en sus empresas.

Con respecto a este trabajo podemos decir que los resultados obtenidos a partir del instrumento muestran que en este sindicato mexicano el estilo de liderazgo predominante es el moderno. El motivo de que se utilice este tipo de liderazgo es que éste es más flexible, y tiene la capacidad de involucrar al líder con los trabajadores lo que sirve para el mayor rendimiento laboral y la armonía dentro del grupo de trabajo.

El objetivo de este trabajo fue especificar las características definitorias del estilo de liderazgo de líderes que trabajan en una organización sindical mexicana, relacionando dicho estilo con una perspectiva tradicional o moderna, el cual podemos decir que se cumplió satisfactoriamente ya que como observamos en los resultados cada seccional manifiesta cuales deben ser las características que definen a sus líderes y dichas características corresponden a un estilo moderno de liderazgo. Por otra parte encontramos las dimensiones y sub-dimensiones con un estilo tradicional de liderazgo las cuales son culpabilidad en el grupo, los elementos importantes en la evaluación del personal, la actitud del gerente hacia el conflicto y el trabajo en equipo; las dimensiones y sub-dimensiones anteriores deben ser modificadas dentro del sindicato para así ser orientadas a un estilo moderno de liderazgo.

Para finalizar podemos decir que el tema del liderazgo en organizaciones sindicales mexicanas es muy poco estudiado; por lo tanto las limitaciones que se tuvieron para realizar dicho proyecto fueron la falta de bibliografía y la falta de interés de algunos sindicatos por saber el tipo de liderazgo ejercido dentro de éste.

A partir de este proyecto de investigación se podrían desprender nuevas investigaciones las cuales serían de gran aportación para la psicología organizacional, y en especial para el tema del liderazgo en las Organizaciones Sindicales Mexicanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anguiano, A. (1975). *El estado y la política obrera del cardenismo*. México: Era.
- Argyris, C. (1979). *El individuo de la organización*. Barcelona: Herder.
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Blanke, S. (2007). El sindicalismo mexicano: entre la marginación y la recomposición. Revista nueva sociedad. No. 211 septiembre-octubre.
- Blum, M. (1985). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Carr, B. (1981). *El movimiento obrero y la política en México 1910, 1929*. México: Era.
- Córdova, A. (1979). *La política de masas y el futuro de la izquierda*. México: Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Espinoza, E.; Pérez, R. (1994). Balance sexenal y retos de la vida privada. Revista gestión y estrategia. No. 6, ensayo: cultura, cultura en México y su impacto en las empresas.
- Estatutos del Sindicato de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo, en el XI Congreso General Ordinario, en Febrero de 1996.
- Figueiras, L. (2003). *Del gremialismo al sindicalismo en la UNAM*. México: Comunicación y política.

- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Haidar, J. (1990). *Discurso sindical y proceso de fetichización*. México: Antropología social.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hyman, R. (1978). *Marxismo y la sociología del sindicalismo*. México: serie popular.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R.; Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Kras, E. (1990). Cultura gerencial. México-Estados Unidos: Grupo editorial Iberoamericana. Págs. 13-49
- Kras, E. (1998). *La administración mexicana en transición*. México: Iberoamericana.
- Laurell, A. (1985). *El desgaste obrero en México. Proceso de producción y salud*. México: Era.
- Molero, F. (2002). Boletín de Psicología. No. 76 Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a distancia: Madrid.
- Morris, C. (1997). *Introducción a la Psicología*. México: Prentice Hall.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (6ta. Ed.). México: Thomson Learning.
- Ravelo, P.; Sánchez, S. (2007). Las mujeres en los sindicatos en México los dilemas del género y la clase. Revista Espiral. Mayo-agosto, año/vol. VII, número 009 Universidad de Guadalajara, México pp. 139-162
- Reina, J.L. (1999). *Apunte sobre sindicalismo y formación profesional*. Madrid: Trotta.
- Ritter, M. (1999). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.

- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Schonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento*. Argentina: Granica.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional Investigación y Práctica*. México: Manual Moderno.
- Tissembaum, M. (1974). *El derecho latinoamericano del trabajo*. Tomo II, México: UNAM. Pág. 384
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

ANEXO

Cuestionario.

Edad: _____

Género: _____

1. ¿Cuál es su nivel educativo alcanzado?

() Doctorado _____

() Maestría _____

() Licenciatura _____

() Técnico/Preparatoria _____

2. ¿Qué puesto ocupa dentro de este sindicato?

() Secretaria general seccional

() Secretaria del trabajo

() Secretario de organización

() Presidente del consejo de delegados

() Otro, especifique: _____

3. ¿Hace cuánto tiempo tiene personal a su cargo?

() menos de 1 año

() 1 –3 años

() 4- 6 años

() 7-9 años

() 10 ó más años

Considera que la Secretaria seccional:

4. ¿Se ve a sí mismo como parte de un equipo administrativo?

sí ()

no ()

5. Carga con la responsabilidad de las decisiones finales en el sindicato.

sí ()

no ()

6. Ha desarrollado una filosofía o cultura sindical en cuanto a:

Objetivos y políticas del sindicato	(Si)	(No)
Servicios a los trabajadores	(Si)	(No)
Los clientes	(Si)	(No)
La comunidad	(Si)	(No)
El personal	(Si)	(No)
Los fines	(Si)	(No)

7. La Secretaria seccional funge como:

- Facilitador
- Autoridad
- Guía
- Controlador

8. ¿Los objetivos de su área están por escrito?

sí () no ()

9. La planeación en su sección la realiza a:

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo
- No hay planeación

10. La planeación en el sindicato está a cargo de:

- La Secretaria General
- El consejo general de delegados
- Los delegados departamentales
- No hay planeación

11. ¿Asigna prioridades al trabajo y asegura su factibilidad?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez



Nunca

12. ¿Se realizan reuniones por sección para definir los objetivos del sindicato?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

13. Usted se reúne con sus subordinados para:

No me reúno con ellos

Desarrollar planes de acción a los que se comprometan plenamente

Informarles lo que tienen que hacer

Analizar los posibles problemas o inconvenientes que pudieran presentarse y saber cómo resolverlos

Llamarles la atención si las cosas no salen bien

Comentar las herramientas, elementos o conocimientos que necesitan para su cumplimiento.

Revisar el avance de los proyectos

Checar si ya terminaron sus tareas

14. Una vez asignadas las tareas a su grupo ¿verifica su cumplimiento?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

15. ¿Si un subordinado le pide apoyo para resolver un problema, usted le considera?

Incompetente

Responsable, es mejor preguntar para ejecutar correctamente la tarea

Falto de conocimiento para el puesto

Interesado en que las cosas salgan bien

16. Cuando las cosas no salen bien ¿siente a su grupo de trabajo como el culpable?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () Rara vez
- () Nunca

17. El elemento más importante a considerar en la evaluación de su personal es:

- () Lealtad al jefe
- () Actitud mostrada, trabajo en equipo
- () Disponibilidad y honestidad para con usted
- () Los resultados obtenidos
- () Habilidad para hacer exactamente lo que se le pide
- () Iniciativa y creatividad

18. De tener la oportunidad de promover a alguien, el aspecto que más tomaría en cuenta sería:

- () La lealtad mostrada
- () El desempeño mostrado (capacidad)
- () El apoyo incondicional hacia usted y su grupo
- () Su capacidad para trabajar en equipo

19. Prefiere capacitar a quien:

- () Lo necesita para mejorar su desempeño
- () Lleva más tiempo en la organización
- () Tiene potencial de crecimiento en el sindicato
- () Muestra lealtad

20. En cuanto a capacitación y adiestramiento ¿cómo prefiere que aprendan sus trabajadores?

- () Enseñándoles usted directamente
- () Con el trabajo mismo ya que "haciendo se aprende"
- () A través de cursos internos o externos
- () Como puedan, pero tienen que hacer su "chamba"

21. Considera que la mayoría de las veces la capacitación es:

() Una inversión

() Un gasto

22. Cuando algún líder de otra área interfiere en su área de trabajo o le cuestiona sobre algo que usted está haciendo:

() Agradece la opinión, pues sabe que es para mejorar

() Se torna molesto y le reclama

() Se torna molesto, pero lo ignora

() Lo ve como algo positivo pues son un equipo

23. ¿Cómo definiría, sus sentimientos hacia su superior?

() Mezcla entre miedo y admiración

() Respeto y corresponsabilidad

() Confianza

() Cooperación y apoyo

() Indiferencia

() Comunicación abierta y franca

24. Cuando NO está de acuerdo con su jefe en algo, usted:

() Se lo dice

() Prefiere callarlo

() Lo platica con él, quizá se convenza después de hablarlo

() Sólo hace lo que le pide, y ya.

25. Si se le asigna un trabajo con fechas límites poco realistas, usted:

() Trata de cumplir con ellas

() Le manifiesta que es un compromiso imposible de cumplir

() Espera comprensión por parte de su jefe de haber algún problema

() Le señala con objetividad la fecha real en que puede tenerlo listo

26. Si usted no entiende alguna indicación de su jefe:

() Le pide que se la aclare

() Espera una oportunidad para conseguir más información sin que se note su duda

27. Considera que su posición le da:

- Estatus
- Mayores responsabilidades
- Reconocimiento
- Poder
- Compromiso de enseñar con el ejemplo
- La obligación de que las cosas salgan conforme lo planeado

28. Le agrada y es importante para usted, dada su posición jerárquica el: (marcar las que apliquen)

Poder llegar un poco más tarde que sus subordinados

sí () no ()

Tomar un poco más de tiempo en la comida

sí () no ()

Tener una buena oficina

sí () no ()

Contar con secretaria particular

sí () no ()

29. Considera que el sindicato:

- Debe cambiar para buscar su mejora
- Ha funcionado bien haciendo las cosas como hasta ahora

30. Cree que el conflicto en los sindicatos:

- Es inevitable
- Es dañino para cualquier organización
- Es una oportunidad para llegar el fondo de las cosas
- Debe evitarse pues genera inseguridad entre la gente



31. Ante una situación de conflicto con su superior

- Renunciaría a su puesto
- Llegarían a un acuerdo de permanencia por el bien de la organización
- Le pedirían su renuncia o provocarían su salida de la empresa

Seguramente se arreglarían aclarando las cosas

32. ¿Qué tan común es que los directivos se apropien de las ideas generadas por su grupo gerencial, despojando a éstos de todo crédito?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

33. Considera que el trabajo en equipo:

Dificulta el cumplimiento de objetivos pues es difícil ponerse de acuerdo

Beneficia la calidad y la productividad en la organización