



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MAURICIO BADILLO FLORES**

**DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página
Resumen	
Introducción	
Capítulo Uno Liderazgo.	1
1.1 Individuo, grupo y organizaciones	2
1.2 Concepto de liderazgo.	7
1.3 Teorías del liderazgo.	11
1.3.1 Teorías de los rasgos.	12
1.3.2 Teorías conductuales.	15
1.3.2.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.	16
1.3.2.2 Estudios de la Universidad de Michigan.	17
1.3.2.3 La rejilla gerencial.	19
1.3.2.4 Estudios de Escandinavia.	19
1.3.3 Teorías de la Contingencia o Situacionales.	20
1.3.3.1 El modelo de Fiedler.	20
1.3.3.2 Teoría de los recursos cognoscitivos.	24
1.3.3.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.	25
1.3.3.4 Teoría del intercambio de líder y miembros.	27
1.3.3.5 Teoría de la trayectoria a la meta ó camino-meta.	28
1.3.3.6 Modelo de participación del líder.	31
1.4 Teorías contemporáneas de liderazgo.	35
1.4.1 Liderazgo carismático.	35
1.4.2 Liderazgo transformacional.	38

1.5 La confianza y el liderazgo.	40
1.5.1 Confianza basada en la disuasión.	40
1.5.2 Confianza basada en el conocimiento.	41
1.5.3 Confianza basada en la identificación.	41
1.5.4 Principios básicos de la confianza.	42
Capítulo Dos: Productividad.	45
2.1 Definición.	46
2.2 Elementos que favorecen la productividad.	50
2.2.1 Condiciones de trabajo.	50
2.2.2 Capacitación.	54
2.3 Factores que restringen el incremento de la productividad.	56
2.3.1 Incapacidad de los dirigentes	57
2.3.2 Problemas con los reglamentos gubernamentales.	58
2.3.3 El tamaño y la madurez de las organizaciones.	59
2.3.4 Medición y evaluación de la fuerza de trabajo	61
2.3.5 Los recursos físicos.	62
2.4 La productividad en las organizaciones.	64
Capítulo Tres: Relación entre liderazgo y productividad.	72
3.1 Introducción.	73
3.2. El líder: agente de cambio	77
Conclusiones.	85
Referencias	89

RESUMEN

Entre los administradores de las organizaciones se ha discutido la importancia que tiene incrementar la productividad dentro de las mismas. Siendo los recursos humanos, los principales activos con que cuentan las empresas, es de vital importancia su selección, preparación, capacitación y desarrollo. Así como la adecuada dirección del personal ejecutivo. Sólo con la combinación de ambos se lograrán alcanzar los objetivos deseados. El presente trabajo es un estudio de las principales teorías del proceso de liderazgo, que diversos autores han realizado a través del tiempo, tomando en cuenta los rasgos, conductas y situaciones a las que se enfrentan las organizaciones. Buscando su relación con el fenómeno de la productividad y la importancia que ésta tiene en el desarrollo, crecimiento y supervivencia de dichas organizaciones. Asimismo se expresan los factores que incrementan o disminuyen la productividad, y la influencia que tiene el líder sobre esos factores. Se concluye que no existe un estilo único u óptimo con el cual el líder pueda incrementar la productividad en todos los casos, por lo tanto el líder eficaz será aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

Palabras clave: liderazgo, productividad, teorías de los rasgos, teorías conductuales y teorías situacionales.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado, en donde se está modificando constante y sustancialmente el entorno comercial e industrial, se requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados. Para poder adaptarse y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber la forma de poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante.

La administración señala como el único camino a las organizaciones de hoy y de mañana, la búsqueda de la productividad a partir de la lealtad y satisfacción de sus clientes, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejora de precios y búsqueda creativa de oportunidades.

El primer promotor de la productividad dentro de las organizaciones es el líder, el cual haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando una cultura o atmósfera que invita a la productividad.

El líder como creador de la cultura de productividad debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo.

Es importante analizar el comportamiento de los trabajadores, lo cual permitirá determinar la forma en que perciben su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción, etc. Y así poder realizar los cambios dentro de las estructuras organizacionales y orientar el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos, basándose en el mejoramiento continuo para que puedan alcanzar una máxima calidad y productividad en las metas que se han establecido, para poder enfrentar las nuevas realidades, las cuales demandan rapidez en la toma de decisiones, así como la máxima calidad y productividad. Lo anterior exige que el líder posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que vayan de acuerdo con los cambios que demanda el entorno en el cual se desenvuelve.

El objetivo de esta tesina es buscar las relaciones existentes entre el liderazgo y la productividad. Para ello, en el primer capítulo se realiza la descripción de las principales teorías del proceso de liderazgo, efectuados por diversos autores a través del tiempo, tomando en cuenta los rasgos, conductas y situaciones a las

que se enfrentan las organizaciones. Así como el liderazgo carismático y transformacional.

En el segundo capítulo se aborda la definición de productividad, conceptualizándola a partir del enfoque económico empresarial y resaltando su importancia dentro de la economía actual. Asimismo se hace hincapié en la participación del recurso humano dentro de este proceso. Se mencionan los factores que la favorecen, entre los cuales se encuentran las condiciones de trabajo y la capacitación, así como aquellos que la restringen, como la incapacidad de los dirigentes, problemas con los reglamentos gubernamentales, el tamaño y la madurez de las organizaciones, medición y evaluación de la fuerza de trabajo y los recursos físicos.

En el tercer capítulo se analiza la relación existente entre el liderazgo y la productividad. Al tener el líder la habilidad de influir en otros, resalta su importancia en el incremento de la productividad dentro de las organizaciones.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación desarrollada. Con lo anterior se pretende dar pauta a la realización de subsecuentes estudios en México que fortalezcan dicha relación.

CAPÍTULO UNO: LIDERAZGO

1.1 Individuo, grupo y organizaciones.

Los individuos son seres humanos profundamente diferentes entre sí, están dotados de personalidad propia, tienen una historia particular y diferenciada, poseen habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes.

Todo individuo pertenece a un grupo e influye en él de manera decisiva. No se puede concebir al ser humano aislado. El grupo es un mecanismo esencial de socialización y un recurso importante para mantener el orden social.

Desde el punto de vista de la sociología los grupos son valiosos porque son la base de la sociedad. El grupo cuyos lazos de unión son los más firmes es el de la familia. Este grupo se caracteriza por su gran lealtad y satisfacción. Las relaciones entre sus miembros son fuertes y espontáneas y por lo general requiere del sacrificio personal.

El grupo se define como un determinado número de personas, interactuando entre sí, que están conscientes psicológicamente unos de otros y que se conciben a ellos mismos como grupo, y se reúnen para lograr una meta o un destino común. Un acontecimiento en la interacción del grupo que afecta a una persona, probablemente afectará a otros miembros también.

En ciencias sociales, comúnmente se habla de grupos como agregados de personas, o congregaciones de personas que permanecen juntas y en el cual los individuos que forman el grupo no sólo influyen sobre las acciones de los demás, sino que también en dicho grupo se perciben mutuamente unidas. Por lo tanto, es inadecuado hablar de un grupo como de una entidad puramente física.

Los grupos existen en cualquier tipo de organización, siendo esenciales para el desarrollo de la misma. Influyen en los miembros de la empresa, en otros grupos y en la organización en general. A pesar de estar integrado por individuos, un

grupo es más que un conjunto de personas. Cuando se desea conocer mejor a una organización y profundizar en la manera en la cual opera es preciso comprender los grupos que la integran y la manera en que funcionan.

Para Freud (citado en Varela, 2005), la oposición entre psicología individual y psicología social o colectiva, que a primera vista puede parecer muy profunda, pierde gran parte de su significación en cuanto se somete a un análisis riguroso. Porque la psicología individual se concreta al hombre aislado e investiga las conductas por las cuales él mismo intenta alcanzar la satisfacción de sus instintos, sin embargo en muy pocas ocasiones y bajo condiciones especiales, que son excepcionales, puede prescindir de las relaciones con sus semejantes. En su vida anímica individual aparece siempre integrado el otro, sea como modelo, objeto, auxiliar o adversario. Por lo cual la psicología individual es al mismo tiempo y desde un principio psicología social.

En su obra, Melanie Klein (citada en Varela, 2005) menciona: “El hecho de que las primeras relaciones de amor hayan sido establecidas por el niño en el momento en que las personas amadas le otorgaban a la vez placer y frustración repercute en todas sus relaciones posteriores”. Por ello en el grupo, las actitudes hacia el jefe, cuyo rol es tanto de protector como de frustrador, son profundamente ambivalentes, van del afecto o la admiración a la hostilidad latente o manifiesta.

De acuerdo con Robbins (2009), dentro de una organización existen dos tipos de grupos: los formales y los informales.

Los primeros son los que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas.

En tanto los segundos son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social, surgen debido a que los individuos buscan su propia realización,

por medio del establecimiento de relaciones con otros miembros de la organización.

Los grupos de trabajo están integrados por individuos cuyo objetivo en común es el trabajo o el ambiente en que se desenvuelven. Por lo regular se crean dentro de un departamento o equipo de trabajo y colaboran juntos la mayor parte del tiempo.

Existen varios motivos por los cuales los individuos deciden formar grupos o asociarse a grupos previamente establecidos. Estos motivos abarcan dos categorías: la primera es el factor social, el cual brinda al individuo una serie de satisfacciones, a partir de su incorporación al grupo y a los objetivos de trabajo que una persona pretende alcanzar, pero que son difíciles o casi imposibles de lograr, si la persona se mantiene al margen de las actividades del grupo. Un individuo se siente atraído a un grupo debido al factor social o al atractivo personal de los miembros del grupo. Cuando los miembros del grupo poseen cualidades que agradan a determinado individuo, este último hará todo lo posible por integrarse a dicho grupo. A determinado nivel de la organización hay quienes prefieren trabajar en una compañía y no en otra debido a que tienen amistades en la primera o debido a que para ellos, ésta tiene elementos muy agradables.

El segundo factor que propicia la integración de un individuo al grupo se refiere a las metas o los medios para alcanzar dichas metas. Hay ocasiones en que las personas se unen al grupo debido a que el objetivo del mismo es una meta que desearían lograr. A medida que los miembros del grupo van cumpliendo con las metas establecidas, obtienen a su vez satisfacciones personales y logran su realización.

La mayor parte de los grupos son integrados por la organización para realizar una de las metas organizacionales o para realizar determinadas funciones. En general un individuo es más efectivo que un grupo, cuando una tarea puede ser realizada por una sola persona. Después de todo, el lograr reunir a la gente constituye muchos problemas, y con frecuencia resulta ser una actividad que consume

mucho tiempo. Si algo puede ser realizado por una persona, seguramente no será asignado a ningún grupo. Si se forma un grupo, por lo regular es debido a que una tarea o función específica no puede ser desempeñada por un solo individuo.

Los grupos de personas y los grupos de grupos (esto es, las organizaciones), implican una situación de beneficio recíproco. La pertenencia a un grupo es, en efecto, un contrato social. Los miembros del grupo ceden una parte de su autonomía e independencia al dirigente o autoridad a cambio de beneficios que no pudieron adquirir solos.

Por otra parte los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

La administración busca la sinergia positiva que permita que su organización incremente el desempeño. El uso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos.

Factores que determinan que los equipos sean exitosos.

De acuerdo con Robbins (2009), existen cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo, estos factores son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, el clima de confianza y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

Los recursos adecuados.

Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización. Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Para tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

Liderazgo y estructura.

Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quien va a realizar específicamente las funciones y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las particularidades del trabajo y la forma en la cual se ajustan a las aptitudes individuales, requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo.

El clima de confianza.

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.

Para contar con los miembros del equipo tanto en lo individual como en lo colectivo se debe evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, así como evaluar y recompensar al grupo en su conjunto, con el objetivo de reforzar el esfuerzo y compromiso de este.

1.2 Concepto de liderazgo.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada, por Terman, en 1904. Los principales esfuerzos en ese campo se produjeron durante la primera guerra mundial. Entre la primera y segunda guerras mundiales, el interés principal estuvo en identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Este interés cedió gradualmente el camino a los problemas actuales relativos a la forma en que las personas se convierten en dirigentes efectivos.

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo han sido realizadas en los Estados Unidos (Stogdill, 1948 y Mann, 1959), y el campo todavía está dominado por investigadores de habla inglesa.

Aunque se han estudiado muchos aspectos del liderazgo, la mayoría de los investigadores dirigen su atención a dos importantes cuestiones del mismo:

- 1) ¿Por qué?, algunos miembros de las organizaciones se convierten en líderes y otros no.
- 2) ¿Por qué?, algunos líderes tienen éxito y otros no.

El liderazgo no tiene lugar en el vacío. Hay tres variables importantes con las cuales tiene que enfrentarse cada líder:

- 1) Las personas a quienes va a dirigir.
- 2) La tarea que efectúan dichas personas.
- 3) El ambiente en el que se desarrollan ellas y su labor.

Como estas tres variables difieren en cada situación; por ello lo que se espera y necesita de un líder será diferente en cada ocasión.

Esta diferencia entre líderes y situaciones de liderazgo ha dado origen a numerosas definiciones. Algunas se basan en las características del líder, otras en su comportamiento y algunas más en los productos o resultados finales.

A continuación se listan algunas definiciones de liderazgo propuestas por diversos autores a través del tiempo:

Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones (Dubin, 1951).

El liderazgo es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos (Hemphill, 1954).

El dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo más estima; esta conformidad le proporciona su elevada categoría, que atrae a la gente e implica el derecho de asumir el control del grupo (Homans, 1950).

El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo (Cattell, 1951).

El dirigente es la persona que logra hacer que otros lo sigan (Cowley, 1928).

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas (Stodgill, 1948).

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo y así alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales (Edgar F. Huse, 1973).

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo (Harlod Koontz, 1979).

El liderazgo es un proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia interpersonal (John R. Schermerhom, 1987).

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1990).

El liderazgo es la relación en la cual el líder influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo (George Terry, 1990).

Existen dos aspectos importantes en todas estas definiciones. El primero es que el liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser dado al líder por el consentimiento de los miembros del grupo o por un convenio contractual de trabajo, pero corresponde a él ejercerlo.

Un segundo aspecto es que no puede haber líderes aislados. El liderazgo implica que los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita, en esta relación de influencia. Ellos ceden voluntariamente al dirigente su derecho a tomar determinadas decisiones independientes. La interacción entre líder y miembro supone así una especie de intercambio psicológico o económico. En el mundo de los negocios, esto es por lo general un sueldo, pero también es probable que exista algún ingreso psíquico, como seguridad, realizar algo inusitado, el placer de una relación gratificante con los compañeros de trabajo, o la sensación de realización cuando el grupo llega a una meta asignada.

Es probable que el ingreso psíquico desempeñe una parte importante en las situaciones de liderazgo que tienen una gran duración o en las situaciones de estrés. El dirigente no sólo es alguien cuyas instrucciones son obedecidas a cambio de un salario, también es una persona que se vuelve emocionalmente importante en las vidas de quienes lo siguen. Su aprobación o su desaprobación afectan la autoestima y la sensación de bienestar de éstos.

Sin embargo, la relación emocional de ninguna manera es unilateral, el líder también se ve involucrado con sus subordinados, y para él no es lo mismo caerles bien que caerles mal, o si se le califica de justo o injusto, y sobre todo, si cuenta con el apoyo de su grupo en la realización de las tareas asignadas.

Una formulación psicoanalítica, propuesta por Freud, considera al dirigente como la figura de un padre, como alguien a quien los miembros del grupo han transferido los sentimientos que abrigan respecto de sus padres. Estos sentimientos pueden incluir amor, respeto y temor.

Otros han visto al dirigente como la persona que puede ayudar a los miembros del grupo a satisfacer necesidades emocionales. Sea cual fuere la explicación, el liderazgo es algo más que una transacción basada en un intercambio de bienes económicos (esto es, dinero a cambio de tiempo y trabajo). Tal vez sea más afín a la relación entre padre e hijo, como ha sugerido Freud.

Derivado de lo anterior se puede concluir que el liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de alcanzar las metas planeadas. En donde la fuente de influencia puede ser formal o no formal. Es formal cuando la proporciona el desempeñar un puesto de alto rango en una organización, lo que implica un cierto grado de autoridad, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos, sin embargo esto no garantiza que sean líderes efectivos. Por ello, no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a los puestos de rangos superiores, no garantiza que sepan ejercer un liderazgo efectivo.

También existe el liderazgo no formal y se da cuando la capacidad de influir se presenta fuera de la estructura formal de la organización. Siendo tan importante o más que la influencia formal

Administración y liderazgo son términos que a menudo se confunden. Para clarificar sus significados, se considera una buena administración, aquella que impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro.

Para que las organizaciones sean eficientes, necesitan de liderazgo y administración sólidos. En el mundo dinámico moderno se requiere que los líderes analicen los paradigmas establecidos, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las lleven a la práctica.

De acuerdo con el Handbook of Leadership, editado por la Harvard Business Press en 1990, el liderazgo se define como “una interacción entre los miembros de

un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo”. La definición de liderazgo implica que incluye el uso de influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir al liderazgo. Un segundo elemento en la definición considera la importancia de ser un agente de cambio; ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas. El líder eficaz procura la obtención de metas individuales, grupales y organizacionales.

De acuerdo con Ivancevich (2006), la eficacia del líder generalmente se mide con base en el cumplimiento de una o varias metas. Los individuos pueden ver al líder como eficaz o ineficaz de acuerdo con las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral total. De hecho, la aceptación de las instrucciones o demandas de un líder, reside en gran parte, en las expectativas de los seguidores de que una respuesta favorable puede llevar a un resultado positivo.

1.3 Teorías del liderazgo.

Existen muchas obras sobre el liderazgo, sin embargo Robbins (2009), señala que se pueden considerar cuatro enfoques para explicar las características de un líder efectivo. El primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes (teoría de los rasgos). El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona (teorías conductuales). Los dos enfoques se consideraron limitados, porque se basaron en una concepción de liderazgo equivocada y simplista. El tercero recurre a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo, en un afán por conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones (teorías de contingencia). En fecha más reciente, la atención ha regresado a los rasgos, pero desde otra perspectiva, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente

maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto estilo (proyectar el aspecto de líder) como contenido.

A continuación se hará la revisión de las diferentes teorías que han tratado de dar una explicación sobre el liderazgo.

1.3.1 Teorías de los rasgos.

Para Robbins (2009), estas teorías consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Desde la década de 1930 se buscaron atributos personales, sociales, físico o intelectuales, para diferenciar a los líderes de los demás. Este enfoque asumió que se podría encontrar un número finito de rasgos individuales de los líderes eficaces. El componente de pruebas de personalidad de la administración científica respaldó en gran parte la teoría de los rasgos del liderazgo.

Cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad, confianza en uno mismo, han sido investigadas para diferenciar a los líderes del resto de la gente.

Los líderes eficaces comparten algunas capacidades y habilidades que les permiten realizar ese trabajo, sin embargo la importancia exacta de una capacidad en particular no puede ser conocida con certeza. Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes.

Por ejemplo, los primeros estudios de la relación entre inteligencia (medida con pruebas de inteligencia) y el liderazgo han proporcionado resultados mixtos. Una primera revisión de estos estudios encontró que los líderes eran más inteligentes que los seguidores (Ivancevich, 2006).

Un resultado significativo encontrado fue que las diferencias extremas en inteligencia entre los líderes y los seguidores pueden ser disfuncionales. En este sentido, es posible que un líder con un IQ relativamente alto que intente influir en un grupo cuyos miembros tengan IQ promedio no pueda entender porque sus

seguidores no comprenden los problemas. Puede tener también dificultad para comunicarles ideas y políticas (Ivancevich, 2006).

Algunas de las capacidades más importantes asociadas con la eficacia del liderazgo incluyen la capacidad de llevarse bien con las personas. Esta habilidad interpersonal incluye la capacidad de persuasión, tacto y diplomacia.

Ya que las organizaciones existen para lograr que el trabajo se realice, se debe esperar que los líderes más eficaces muestren la capacidad de influir en sus seguidores para que terminen el trabajo deseado. Esta capacidad (supervisión), incluye establecer objetivos, planear el trabajo, asignar a la gente que desempeñará las labores y dar seguimiento a los resultados del mismo. Tomando como base las investigaciones realizadas por Edwin Ghiselli (1966) se puede afirmar, con cierta seguridad, que los líderes muestran esta capacidad. Ghiselli afirma que la misma se vuelve más pronunciada a medida que uno asciende en la jerarquía organizacional, aunque la naturaleza del trabajo se vuelve más abstracta y distante del individuo. Los administradores de primera línea ven diariamente el trabajo que desempeñan sus subordinados, mientras que los directores ejecutivos rara vez lo hacen.

Algunos resultados de su investigación sugieren que rasgos de personalidad como agilidad mental, nivel de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, originalidad, integridad personal y confianza personal se asocian con el liderazgo eficaz. Edwin Ghiselli informó de diversos rasgos de personalidad asociados con la eficacia del líder. Estudió a los líderes en las organizaciones, poniendo especial interés en las diferencias entre los líderes que ocupan distintos niveles en las mismas. Por ello comparó a supervisores, administradores medios y directores ejecutivos, encontrando algunas diferencias en ciertos rasgos de personalidad.

Por ejemplo, encontró que la capacidad de iniciar una acción decisiva se relacionaba con el nivel que ocupaba el individuo en la organización. En tanto más alto se encontraba una persona en la organización, más importante se volvía este rasgo; los directores ejecutivos eran más decisivos que los administradores

de nivel medio, que eran más decisivos que los supervisores. Ghiselli también encontró que la confianza personal se relacionaba con la posición jerárquica en la organización.

Así pues, de acuerdo con Ivancevich (2006) la teoría de rasgos concluye que el logro, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa y la confianza personal se asocian con el liderazgo.

Asimismo, las investigaciones más recientes señalan a las personas que más vigilan su comportamiento, es decir, las más flexibles para modificarlo según las situaciones que se les presenten, con más probabilidades de éxito como líderes eficaces, que aquellas menos flexibles en su comportamiento.

Sin embargo, las investigaciones realizadas, no han alcanzado los resultados esperados, por ejemplo, en una revisión de 20 estudios diferentes, se identificaron casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de ellos aparecían en cuatro o más de dichas investigaciones. Por lo tanto al querer identificar los rasgos característicos que siempre distinguen a los líderes de los demás y a los líderes eficaces de los ineficaces, los estudios no han tenido éxito. Para Robbins (2009), la conclusión de todas las investigaciones llevadas a cabo, es que algunos rasgos incrementan la probabilidad de éxito en un líder, pero ningún rasgo la garantiza.

Hacia la década de 1990, después de numerosos estudios y análisis, Robbins (2009) comenta que lo mejor que se dijo fue que la mayoría de los líderes no son como las otras personas, pero las características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro.

Para Robbins (2009), estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional (IE). Los defensores de la IE plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aún así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización. Un componente importante de la IE es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades

de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las emociones de otros.

A pesar de las afirmaciones anteriores sobre su importancia, la relación entre la IE y el liderazgo eficaz se ha investigado mucho menos en comparación con otras características.

Para Robbins (2009), las teorías de los rasgos tienen cuatro limitaciones: la primera se refiere a que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, en segundo lugar, los rasgos presentan serias deficiencias, al predecir el comportamiento en situaciones donde existen normas firmes de conducta, grandes incentivos para manifestar ciertos comportamientos y expectativas claras sobre las conductas a premiarse o castigarse. Estas situaciones les restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas. En tercer lugar no es posible separar las causas de los efectos, es decir no se puede precisar si la confianza en sí mismo es un antecedente del liderazgo, o sí el éxito como líder construye la confianza en uno mismo. Por último, lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.

Los líderes no son como todas las personas, pero las formas en las que difieren no son del todo conocidas o entendidas.

Las limitaciones anteriores llevaron a los investigadores a buscar en otras direcciones (Robbins, 2009). Desde mediados de los años cuarenta hasta mediados de los sesenta se centraron en los estilos de conductas preferidas por los líderes.

1.3.2 Teorías Conductuales.

Para Robbins (2009), las teorías conductuales postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. En lugar de buscar rasgos, estos investigadores analizaron comportamientos y su efecto en las mediciones de la eficacia, así como en la producción y la satisfacción de los seguidores.

La preponderancia de la teoría e investigación se basa en la idea de que los líderes deben enfrentar dos aspectos separados pero interrelacionados entre sí: deben cumplir con la tarea y deben hacerlo mediante los esfuerzos de las personas a quienes dirigen. Estos dos factores de liderazgo, se identifican como relacionados con las tareas y relacionados con las personas.

El comportamiento de liderazgo puede ser estudiado mediante el análisis de lo que hacen los líderes respecto a la terminación de la tarea y el mantenimiento del esfuerzo de la gente que la realiza.

1.3.2.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Se realizaron a finales de la década de 1940, en donde los investigadores querían identificar las dimensiones independientes de la conducta de líder (Robbins, 2009). Empezaron con más de mil categorías y al final terminaron con dos, las cuales resumían la conducta del líder, descrita por los empleados.

A estas conductas las llamaron *iniciación de estructura y consideración por las personas*.

La *iniciación de estructura* consiste en el grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados, en el intento de conseguir las metas. Se refiere al comportamiento tendiente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. El líder que obtiene una calificación alta en la categoría de iniciación de estructura es aquel que: asigna tareas específicas a los miembros del grupo, espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral y concede una gran importancia a que se cumpla con las fechas límite.

La *consideración por las personas* se define como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por: la confianza mutua, respecto de las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Este tipo de líder se preocupa por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. Es una persona que ayuda a los subordinados

con sus problemas personales, los trata como si fueran sus iguales, es amigable y accesible.

En numerosas investigaciones basadas en estas conductas se encontró que los líderes con calificaciones altas en *iniciación de estructura* y *consideración por las personas* tienden a conseguir que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción, más frecuentemente que aquellos que calificaron bajo en *iniciación de estructura*, en *consideración por las personas* o en ambos. Sin embargo ningún estudio que resalte las dos conductas, resultó siempre con consecuencias positivas.

Así tenemos que una conducta notable en *iniciación de estructura* propició más altos niveles de quejas, ausentismo y rotación de personal, así como niveles más bajos de satisfacción laboral entre los empleados que desempeñaban tareas rutinarias.

En otros estudios se encontró que una gran *consideración por las personas* guardaba una relación negativa con la evaluación de desempeño, que del líder, hacía el supervisor, (Robbins, 2009).

Los estudios de la estatal de Ohio sugieren que una calificación favorable elevada en las dos conductas generalmente tenía resultados favorables, sin embargo se encontraron excepciones suficientes que indican la necesidad de integrar en la teoría los factores de la situación.

1.3.2.2 Estudios de la Universidad de Michigan.

De acuerdo con Lussier (2005), en 1947 Rensis Likert comenzó a estudiar la mejor forma de manejar los esfuerzos de los individuos que logran cumplir con la producción deseada y los objetivos de satisfacción. El propósito de la mayor parte de la investigación de liderazgo, del equipo inspirado en Likert, en la Universidad de Michigan, era descubrir los principios y métodos del liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia utilizados en muchos de los estudios incluyeron:

1. Productividad por hora de trabajo u otras medidas similares del éxito de la organización para lograr sus metas de producción.
2. Satisfacción laboral de los miembros de la organización.
3. Tasas de rotación, ausentismo y quejas.
4. Costos.
5. Disminución de divergencias.
6. Motivación administrativa y de empleados.

Se realizaron estudios en una amplia gama de organizaciones: de productos químicos y electrónicos, así como de alimentos, maquinaria pesada, seguros, petróleo, servicios públicos, hospitales, bancos y agencias gubernamentales. Los datos fueron obtenidos de miles de empleados que realizan distintas tareas laborales, que van desde el trabajo no calificado hasta el trabajo de investigación y desarrollo de alta capacidad.

Por medio de entrevistas a líderes y seguidores los investigadores de esta universidad también encontraron dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las cuales nombraron: *orientación a los empleados* y *orientación a la producción*.

Los líderes orientados a los empleados destacaban en las relaciones interpersonales, se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales.

Por otra parte los orientados a la producción se inclinaban a los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Su objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento para alcanzar ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de la Universidad de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los

líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y una menor satisfacción laboral.

1.3.2.3 La rejilla gerencial (1964).

Chiavenato (2009), señala que los investigadores Blake y Mouton inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron una rejilla administrativa a partir de los estilos que se interesaban por las personas o se interesaban por la producción.

La rejilla contiene nueve posibles posiciones en cada eje, con lo cual se obtienen ochenta y una posiciones en las que se puede situar el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados que se producen. Más bien muestra los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.

Desafortunadamente, la rejilla no presenta información tangible para aclarar el dilema del liderazgo, ya que en realidad no arroja ninguna información adicional a las investigaciones de las universidades de Ohio y Michigan.

1.3.2.4 Estudios de Escandinavia.

Las tres investigaciones revisadas hasta ahora proceden de mediados del siglo pasado, en donde el mundo era mucho más estable y previsible. Sin embargo Robbins (2009), señala que investigadores de Suecia y Finlandia, han cuestionado dichos estudios, en razón de la dinámica de los tiempos modernos. Al revisar los datos originales de la Universidad Estatal de Ohio descubrieron que incluían elementos como: “promueven nuevas formas de hacer cosas”, “conciben nuevos medios de enfrentar los problemas” y “alientan a los miembros para que inicien nuevas actividades”. Sin embargo en aquella época tales características no se consideraban importantes para un liderazgo eficaz. Los escandinavos pensaron que la razón podría ser que en esa época no era importante concebir nuevas ideas, ni emprender nuevos cambios, pero en el ambiente dinámico actual es diferente. Proponiendo que los líderes actuales deben exhibir un comportamiento orientado al desarrollo, para adecuarlo al liderazgo del siglo XXI.

Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados consistentes los llevó a tomar en cuenta las influencias situacionales.

1.3.3 Teorías de la Contingencia o Situacionales.

Ivancevich (2006) señala que debido a que los investigadores no tuvieron éxito para identificar relaciones consistentes entre los patrones de conducta del líder y el rendimiento del grupo, no les fue posible formular enunciados generales porque los resultados variaban de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentaban.

Por lo anterior decidieron tomar en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

Existen varios estudios que han tratado de aislar los factores situacionales que afectan la eficacia de los líderes.

Las variables usadas para la teoría de las contingencias son: el grado de estructura de la actividad que se establece, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y su madurez.

Algunos esfuerzos por aislar las variables situacionales han tenido más éxito que otros, en seguida se expondrán cada uno de ellos.

1.3.3.1 El modelo de Fiedler (1967).

De acuerdo con Ivancevich (2006), el primer modelo general de contingencias para el liderazgo fue creado por Fred Fiedler, superando los enfoques de los rasgos y los de la conducta, en donde propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para actuar con sus subordinados y el carácter favorable de la situación.

Los estudios de Fiedler lo llevaron a creer que los líderes practicaban uno u otro de dos estilos: liderazgo orientado a las tareas o liderazgo orientado a las relaciones. Él y sus colaboradores emplearon muchos años en el desarrollo de una forma de medir la tendencia de un individuo a practicar estos dos estilos, hasta conformar un método basado en un razonamiento psicológico. De acuerdo con Fiedler, los individuos cuya personalidad favorece una terminación de tareas y un sentido de logro tienen más probabilidad de practicar un liderazgo orientado a las tareas. En tanto que un individuo cuya personalidad valora las relaciones cálidas y de apoyo con los demás, probablemente practicaría un liderazgo orientado a las relaciones.

Fiedler piensa que un factor clave para el éxito del liderazgo se encuentra en el estilo básico del individuo.

Por lo cual trató de encontrar los factores que determinaban ese estilo, para ello preparó el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), conocido en inglés como Least Preferred Coworker (LPC), con el cual pretendió medir si una persona se orientaba a las tareas o a las relaciones. El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, franco-reservado, amigable-hostil). Para aplicarlo se pedía a los encuestados que pensarán en todos los compañeros de trabajo que hubieran tenido y describieran a la persona con la que menos les gustó trabajar, calificándola en una escala de 1 a 8, en cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrastantes.

Fiedler pensaba que basándose en las respuestas de quienes contestaban el cuestionario, podría determinar su estilo de liderazgo.

Si el compañero menos preferido era descrito en términos relativamente buenos (un puntaje alto en CMP), el encuestado estaría interesado en tener buenas relaciones de trabajo con este compañero. Por lo tanto, si una persona describe con términos favorables a la persona con quien menos quiere trabajar, estará orientado hacia las relaciones, asumiendo un liderazgo pasivo. En cambio, si el trabajador menos preferido se define con términos menos favorables (bajo puntaje

en CMP), el encuestado estará más interesado en la productividad, por lo tanto estará orientado a las tareas, asumiendo un liderazgo controlador.

Aproximadamente un 16 por ciento de las persona examinadas, se ubican en el intervalo central, por lo tanto no se les puede clasificar sólo orientados a las tareas o a las relaciones, por ello quedan fuera de las predicciones de la teoría. Por esta situación su modelo se aplica al 84 por ciento que obtiene calificaciones altas o bajas en el cuestionario del compañero menos preferido.

Los estudios de Fiedler lo convencieron de que las personas no pueden estar, al mismo tiempo, orientados a las tareas y a las relaciones. Los individuos en posiciones de liderazgo se sentirán más cómodos, sinceros y eficaces practicando el comportamiento de liderazgo que respalda su propia personalidad. Por lo tanto, la situación más importante del liderazgo, es conjuntar las personalidades y estilos de los líderes con la situación en la que serán eficaces.

Fiedler supuso que el estilo de liderazgo de cada individuo es fijo. Lo cual es importante porque si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa el puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces se deberá modificar la situación o cambiar el líder, para obtener óptimos resultados.

Una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres factores situacionales los cuales, según él, definen la eficacia del liderazgo, siendo estos: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder.

1. Definió a las relaciones entre el líder y los miembros como el grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder. Esta variable situacional refleja la aceptación del líder. La influencia del líder depende en parte de la aceptación de los seguidores. Si los demás están dispuestos a seguirlo debido a su carisma, experiencia o respeto mutuo, el líder tiene poca necesidad de confiar en un comportamiento orientado a las tareas; los seguidores lo siguen

voluntariamente. Sin embargo, si el líder no tiene la confianza de los demás y es visto en forma negativa por los seguidores, es probable que la situación requiera un comportamiento orientado a las tareas.

2. A la estructura de la tarea o estructura de las actividades, como el grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (están o no estructuradas). Este factor se refiere específicamente a las características del trabajo a realizar.

Es decir, ¿se especifica y conoce con claridad lo que se supone que han de hacer los seguidores, cómo hay que hacerlo y qué opciones de decisión tienen? (alta estructura). O ¿son poco claros, ambiguos e inespecificables estos factores? (baja estructura).

3. Y a la posición de poder como la influencia derivada de la posición en la estructura de la organización, abarcando el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar los sueldos. En general, mayor autoridad equivale a mayor poder del puesto.

El paso siguiente en su modelo es realizar la evaluación de la situación en términos de las tres variables enunciadas con anterioridad. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca y la posición de poder es débil o fuerte.

Juntos estos tres factores determinan que tan favorable es la situación para el líder. Según Fiedler las buenas relaciones líder-miembros, la alta estructura de la tarea y un fuerte poder del puesto constituyen la situación más favorable. Por otro lado, las malas relaciones, el bajo grado de estructura y un débil poder del puesto representan la situación menos favorable.

Concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores tanto en las situaciones muy favorables como en las muy desfavorables. Fiedler basa sus conclusiones relativas a la relación entre el estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación en más de dos décadas de investigación en ámbitos de negocios, educativos y militares.

El modelo de contingencia de Fiedler y las investigaciones realizadas han provocado críticas y preocupaciones. Primero, Graen y sus colaboradores (1971) consideran que hay poca investigación para respaldarlo, especialmente si se examinan los estudios realizados por investigadores no relacionados con Fiedler. El respaldo y entusiasmo inicial para el modelo proviene de Fiedler y sus estudiantes, que realizaron numerosos estudios sobre líderes. Segundo, los investigadores han señalado que la confiabilidad y validez de las mediciones del estilo de liderazgo preferido son bajas. Tercero, el significado de las variables presentadas por Fiedler no está claro. Así por ejemplo, no se define cuando una tarea es estructurada o no estructurada.

A pesar de sus defensores y detractores, el modelo de contingencia de Fiedler ha hecho contribuciones significativas al estudio y la aplicación de los principios de liderazgo. Fiedler llamó la atención directamente a la naturaleza situacional del liderazgo. Su visión estimuló numerosos estudios de investigación y un debate que hacía mucha falta acerca de la dinámica del comportamiento del líder. Ha desempeñado uno de los papeles más importantes para alentar el estudio científico del liderazgo en los entornos laborales. Él señaló el camino e hizo que otros estuvieran conscientes de las complejidades del proceso de liderazgo.

1.3.3.2 Teoría de los recursos cognoscitivos.

En el año de 1987, Fiedler y su colega Joe García, volvieron a formular la teoría original del primero, para lo cual se centraron en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y en como la inteligencia y la experiencia de un líder afectan su reacción al estrés. Estos autores llamaron a esta reformulación teoría de los recursos cognoscitivos, Robbins (2009).

Lo esencial de la nueva propuesta es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Por lo cual propone que es difícil para el líder (o para cualquiera) pensar de manera lógica o analítica estando bajo tensión. Asimismo, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder es diferente en situaciones de alto y bajo estrés.

Fiedler y García encontraron que las facultades intelectuales del líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la experiencia del líder guarda una relación negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, el nivel de estrés de la situación determina si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo.

De acuerdo con el apoyo documental recopilado, la teoría de los recursos cognoscitivos es sólida, es decir, en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos.

1.3.3.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

Chiavenato (2009), señala que en el año de 1974, Paul Hersey y Ken Blanchard crearon un modelo de liderazgo al cual llamaron, *teoría del liderazgo situacional*, el cual ha ganado una gran cantidad de seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias enfocada en los seguidores. Según estos autores para que el liderazgo sea eficaz, hay que seleccionar el estilo correcto, el cual depende de la madurez de los seguidores.

Remarcan la importancia de los seguidores en función de que la eficacia del liderazgo se relaciona con el hecho, de que éstos son quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Siendo este un punto importante que en la mayoría de las teorías de liderazgo ha sido ignorado o poco atendido.

El líder debe juzgar apropiadamente o conocer en forma intuitiva el nivel de madurez de los seguidores y luego utilizar un estilo de liderazgo que concuerde con ese nivel.

El concepto de madurez lo definen como la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica. Es importante considerar dos tipos de madurez: laboral y psicológica. Una persona con alta madurez laboral tiene el conocimiento y las capacidades para desempeñar el puesto, sin un administrador que estructure o dirija el trabajo. Una persona con alta madurez psicológica tiene la motivación personal y el deseo de hacer un trabajo de alta calidad. Así esta persona tiene poca necesidad para una supervisión directa, no requiere gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Esta teoría recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por Fiedler, las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones, sin embargo Hersey y Blanchard dan un paso adelante y las califican con grados de alto o bajo, para después combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar.

Esencialmente, en la teoría de liderazgo situacional se considera que la relación entre el líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Estos autores identificaron cuatro comportamientos propios del líder, del más directivo al más liberal.

La conducta más eficaz depende de la capacidad y motivación del seguidor. Por tanto la teoría de liderazgo situacional afirma que si un seguidor es incapaz y no desea realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras, le dice a las personas que, como, cuando y donde realizar las actividades. (Mandar).

Si el seguidor es incapaz pero está dispuesto a llevarla a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero, a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquel, pero también a las relaciones, para convencer al subordinado de los deseos del líder. (Persuadir).

Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo y participación. (Participar).

Por último, si el seguidor es capaz y está dispuesto a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho para conseguir sus objetivos deseados. (Delegar).

Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

La teoría de liderazgo situacional tiene un atractivo inmediato, ya que reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores. Sin embargo, los esfuerzos para probar y apoyar la teoría han sido desalentadores.

1.3.3.4 Teoría del intercambio de líder y miembros.

En su mayoría, las teorías del liderazgo descritas, hasta ahora en este trabajo, asumen que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma. Suponen que usan un estilo homogéneo con toda la gente en sus unidades de trabajo, sin embargo de acuerdo con las experiencias en los grupos, esto no es así. Este pensamiento es similar al de que los padres traten o interactúen igual con todos sus hijos. Robbins (2009) señala que en la teoría de liderazgo de intercambio entre líder y miembros, Graen propone que no existe un comportamiento de líder consistente entre los subordinados. Un líder puede ser muy considerado con un subordinado y muy rígido y estructurado con otro. Cada relación tiene una condición única y son las relaciones directas las que determinan los comportamientos de los subordinados.

Esta teoría señala que por las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con determinados miembros del grupo, desde el inicio de la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, como miembro interno o externo y esta relación se mantiene estable en el tiempo. No se conoce exactamente como escoge a unos sobre otros, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen

características personales (por ejemplo edad, sexo, personalidad) compatibles con las suyas o porque son más competentes que los miembros del grupo externo.

La teoría prevé que el líder a los subordinados del grupo interno, les preste una atención desproporcionada, confíe en ellos y sean objeto de privilegios, por lo anterior, obtienen mejores calificaciones de rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior. Mientras que los subordinados del grupo externo, comparten una parte menor del tiempo del líder, obtienen menos recompensas y sus relaciones con él son de autoridad formal.

Un aspecto importante es que si bien es el líder quien escoge, su clasificación depende de las características de los seguidores.

Las investigaciones para comprobar la teoría la apoyan en lo general. Asimismo la teoría y las investigaciones realizadas, proporcionan pruebas suficientes para determinar que los líderes hacen distinciones entre sus seguidores, de que las preferencias están lejos de ser fortuitas y de que los seguidores pertenecientes al grupo interno tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior, y mayor satisfacción general que los del grupo externo.

1.3.3.5 Teoría de la trayectoria a la meta ó camino-meta.

Ivancevich (2009), señala que en el año de 1971, Robert J. House desarrollada esta teoría para intentar pronosticar la eficacia del liderazgo en distintas situaciones. Es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración por las personas.

La esencia de la teoría de la trayectoria a la meta es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el camino para que los seguidores

vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los obstáculos para que su paso por el camino sea más fácil.

De acuerdo con este modelo, los líderes son eficaces debido a su efecto positivo en la motivación de los seguidores, su capacidad de desempeño y la satisfacción. La teoría se llama camino-meta porque se enfoca en la forma en que el líder influye en las percepciones de los seguidores acerca de las metas laborales, de desarrollo personal y las rutas para alcanzarlas.

El fundamento de la teoría camino-meta es la teoría de las expectativas de la motivación. El trabajo teórico inicial en la teoría camino-meta planteaba que los líderes eficientes ofrecen recompensas a su personal, y las hacen contingentes del logro de los subordinados. Algunos sostienen que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados el comportamiento más adecuado para lograr la meta.

Según la teoría trayectoria-meta, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que:

- 1) Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento.
- 2) Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo.

1. El líder directivo, le muestra a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizará y da lineamientos concretos sobre la forma de cumplir las tareas. Este planteamiento es equivalente a la dimensión de la estructura inicial de la Universidad Estatal de Ohio.

2. El líder que apoya, es amigable y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. Esta definición equivale a la dimensión de la consideración por las personas de la Universidad Estatal de Ohio.

3. El líder participativo, consulta con sus seguidores y escucha sus sugerencias antes de tomar una decisión.

4. El líder orientado a los logros, establece metas rigurosas y estimulantes, espera que los seguidores las cumplan al más alto nivel y siempre procura mejorar el desempeño.

A diferencia de Fiedler, House asume que los líderes son flexibles y que un mismo líder puede manifestar cualquier conducta, dependiendo de la situación.

La teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados del liderazgo:

1. Las que están en el ambiente, fuera del control del empleado (estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y

2. Las que son parte de las características personales del subordinado (desempeño, experiencia y habilidad percibida).

Una importante característica personal es la percepción de los subordinados de su propia capacidad. Cuanto más alto es el grado de capacidad percibida relativa a las demandas de la tarea, menos probable es que los subordinados acepten un estilo de líder directivo.

Además, se ha descubierto que el desempeño de una persona afecta también a las respuestas. Los individuos con un desempeño interno (que creen que las recompensas son contingentes a sus esfuerzos) están en general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos con un desempeño externo (que creen que las recompensas están más allá de su control personal) están en general más satisfechos con un estilo directivo.

Las variables ambientales abarcan factores que no controla el subordinado pero que son importantes para su satisfacción o capacidad para desempeñarse con efectividad. Entre estos factores están las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Las fuerzas del ambiente también sirven como recompensa para los niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subordinado puede hallar motivación en el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros de trabajo por desempeñarse de acuerdo con las normas de trabajo.

El modelo camino-meta requiere más estudios porque quedan algunas dudas acerca de su capacidad de predicción. Gran parte de la investigación realizada hasta la fecha sólo se acompaña de pruebas parciales del modelo.

Sin embargo, el modelo camino-meta es una mejora sobre las teorías de rasgos y de comportamiento personal. Trata de indicar qué factores afectan a la motivación para el desempeño. Hay que añadir que el método camino-meta presenta factores situacionales así como diferencias individuales cuando examina el comportamiento del líder y resultados tales como satisfacción y desempeño. Con el modelo camino-meta se pretende explicar porque un estilo en particular de liderazgo funciona mejor en una situación determinada. A medida que se acumule más investigación, este tipo de explicación tendrá utilidad práctica para los interesados en el proceso de liderazgo en escenarios de trabajo.

1.3.3.6 Modelo de participación del líder.

Robbins (2009) señala que en 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton postularon el modelo de toma de decisiones de liderazgo que indicaba las situaciones en las que serían apropiados diversos grados de toma de decisiones participativa.

A diferencia del trabajo de Fiedler sobre liderazgo, Vroom y Yetton trataban de proveer un modelo normativo útil para que un líder tomase decisiones. El término normativo se refiere a que el modelo provee normas o pautas de las que se pueden servir los líderes para tratar situaciones de toma de decisiones. Su método suponía que ningún estilo de liderazgo por sí solo era apropiado; en

cambio, el líder tiene que ser lo bastante flexible para cambiar de estilos de liderazgo y ajustarse a situaciones específicas. Al desarrollar el modelo Vroom y Yetton formularon estos supuestos:

- 1.- El modelo debe servir a los directores para determinar los estilos de liderazgo que deben emplear en diversas situaciones.
- 2.- No hay un estilo único aplicable a todas las situaciones.
- 3.- El centro de atención debe ser el problema y la situación en la que ocurre el problema.
- 4.- El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debe limitar los estilos empleados en otras situaciones.
- 5.- Varios procesos sociales influyen en el grado de participación de los subordinados en la solución de problemas.

Al cabo de varios años de investigación y aplicación, Vroom y Jago revisaron el modelo original para mejorar aún más su precisión.

Para entender el modelo es importante considerar tres de sus componentes críticos:

- 1.- La especificación de los criterios por los cuales se juzga la efectividad de la decisión.
- 2.- Un marco para describir los comportamientos o estilos específicos de líder.
- 3.- Las variables de diagnóstico claves que describen aspectos importantes de la situación de liderazgo.

La selección del proceso apropiado de toma de decisiones comprende dos criterios de efectividad de decisiones: la calidad de la decisión y el compromiso del subordinado.

La calidad de la decisión se refiere al grado en que la decisión afecta el desempeño. Por ejemplo, decidir si el comedor de empleados se ha de pintar de un color determinado, requiere baja calidad de decisión porque tiene poco o ningún efecto en el desempeño laboral. Por otro lado, determinar las metas de producción requiere una alta calidad de decisión.

El compromiso del subordinado se refiere a qué tan importante es que los subordinados se comprometan o acepten la decisión a fin de que se instrumente con éxito.

Además de las consideraciones de calidad y compromiso, en la efectividad de la decisión influyen consideraciones de tiempo. Una decisión no es suficiente, sin importar la calidad y el compromiso, si se requiere demasiado tiempo para tomarla. Incluso una decisión que se toma con relativa rapidez, si es decisión participativa que comprende a varias personas, puede ser costosa en términos del tiempo total invertido.

El modelo de Vroom-Jago distingue dos tipos de situaciones de decisión que enfrentan los líderes: individual y de grupo. Las situaciones de decisión individual son aquellas cuyas soluciones afectan sólo a uno de los seguidores del líder. Las situaciones de decisión que afectan a varios seguidores se clasifican como decisiones de grupo.

Se dispone de cuatro categorías de liderazgo que encajan con situaciones individuales y de grupo.

- 1.- Autocrático (A): Usted (líder) toma la decisión sin importar la aportación de sus subordinados, usando la información que tiene a su disposición en ese momento.
- 2.- Consultivo (C): Los subordinados intervienen con alguna aportación, pero usted toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.
- 3.- De grupo (G): El grupo toma la decisión; usted (líder) es sólo un miembro más.
- 4.- Delegativo (D): Usted asigna la responsabilidad exclusiva a sus subordinados.

Para determinar el estilo de toma de decisiones más apropiado en una situación determinada, Vroom propone que los líderes hagan un diagnóstico situacional. Para el diagnóstico se formula una serie de preguntas acerca de la situación. Estas preguntas son:

- 1.- ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
- 2.- ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados en la decisión?
- 3.- ¿Se tiene información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- 4.- ¿Está bien estructurado el problema?
- 5.- Si usted fuera a tomar la decisión solo, ¿está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
- 6.- ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se alcanzarán al resolver este problema?
- 7.- ¿Quizás haya conflicto entre los subordinados en torno a las soluciones preferidas?
- 8.- ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Se puede pensar que cada pregunta representa una dicotomía. Es decir, se las puede contestar con un sí o no, o alta o baja. Sin embargo, dentro del marco del modelo es posible que las respuestas caigan entre extremos de la dicotomía

El modelo del líder-participación confirma que las investigaciones del liderazgo deben girar en torno a la situación, en lugar de a la persona. Tiene más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Vroom, Yetton y Jago, al igual que House, están en contra de la idea de que la conducta del líder es inflexible. El modelo del líder-participación supone que el líder puede adaptar su estilo a diferentes situaciones.

Las investigaciones para comprobar los modelos original y revisado, de la participación del líder han sido alentadoras. Las críticas se han enfocado en variables que se han omitido y en la complejidad general de los modelos. Otras teorías de contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes, pero el modelo de participación del líder no las incluye. Lo más importante, por lo menos desde un punto de vista práctico, es que el modelo es demasiado complicado para que lo utilice el gerente promedio.

1.4 Teorías contemporáneas de liderazgo.

1.4.1 Liderazgo carismático.

En 1922 Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el concepto de liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el carisma (de la palabra griega que significa *regalo o don*), como una cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por la cual no forma parte de la gente común, que le permite motivar a los seguidores para lograr un desempeño destacado.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático fue Robert House en el año de 1988. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores confieren aptitudes heroicas o extraordinarias al líder. El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional.

Se han realizado estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones encontró cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

Existen individuos que nacen con características que los hacen carismáticos, su personalidad los hace ser extrovertidos, confiar en sí mismos y estar orientados al logro, la mayoría tiene una naturaleza alegre, interesante y dinámica.

Aunque una pequeña minoría piensa que el carisma se hereda y por tanto no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que también es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y así disfrutar de los beneficios que tiene el que los consideren líderes carismáticos. Después de todo, el que heredemos ciertas tendencias no significa que no podamos aprender a cambiar. Un grupo de autores propone que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas. En primer lugar, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una atmósfera que los inspira a seguirlo. Y en tercero, la persona saca el potencial de sus seguidores llegando a sus emociones. (Robbins, 2009).

En algunos estudios se ha examinado el comportamiento y los atributos de los líderes carismáticos, como la capacidad de inspirar, la personalidad dominante, la visión y la capacidad de comunicación. Sin embargo los investigadores no encontraron un conjunto específico de comportamientos y atributos, en todos los casos estudiados. (Ivancevich, 2006).

De acuerdo con las evidencias obtenidas, los líderes carismáticos influyen en sus seguidores, mediante un proceso de cuatro etapas: inicia con el planteamiento que hace el líder de una visión atractiva. Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de como alcanzar una meta. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al unir el presente con un futuro mejor para la organización.

Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para imprimir en sus seguidores una meta y propósito amplio. Una vez establecidos la visión y su enunciado, el líder comunicará expectativas de alto desempeño y expresará su confianza en que los seguidores la lograrán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos.

A continuación, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con ese comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán. Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto a su visión. Hay un contagio emocional en el liderazgo carismático por el que los seguidores “*atrapan*” las emociones que su líder les envía.

De acuerdo con Robbins (2009), existen investigaciones que muestran correlaciones entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores. Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. Sin embargo, también hay numerosas evidencias las cuales indican que el carisma no siempre es generalizable; es decir, su eficacia depende de la situación. El carisma parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un grado alto de tensión e incertidumbre. Lo anterior explica que los líderes carismáticos surjan en la política, religión, tiempos de guerra o cuando una empresa comienza o enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia.

Además de ideología e incertidumbre, otro factor situacional que limita el carisma parece hallarse en la organización. Hay que recordar que la creación de una visión es un componente clave del carisma, pero es común que las visiones se apliquen a organizaciones completas o a divisiones grandes. Tienden a ser creadas por altos ejecutivos, por lo cual es probable que el carisma tenga más relevancia directa para explicar el éxito y fracaso de los ejecutivos superiores que el de los gerentes de menor nivel. En este sentido, aún cuando haya individuos que tengan una personalidad inspiradora, es más difícil utilizar sus cualidades de liderazgo carismático en puestos administrativos de bajo nivel.

Por otra parte, el liderazgo carismático influye más en ciertos seguidores que en otros. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que las personas son

especialmente receptivas a un líder carismático cuando sienten una crisis, están sujetas a estrés o temen por sus vidas.

Asimismo es frecuente que los líderes carismáticos ignoren la frontera que separa sus intereses personales de los de la empresa. En el peor de los casos, los peligros de ese carisma impulsado por el ego, son los líderes que permiten que sus intereses y metas personales se impongan a los de la organización. Intolerantes ante las críticas, se rodean de personas que sólo dicen sí, que reciben recompensas por agradecerles y crean un clima en el cual la gente tiene miedo de desafiar al rey, cuando piensan que está cometiendo un error.

El conocimiento disponible sobre el liderazgo carismático todavía es relativamente abstracto y ambiguo, por lo cual se hace necesario realizar más trabajo teórico y de investigación. Existe un vacío en el proceso de entender si los líderes carismáticos pueden ser dañinos en la expresión de visiones no realistas o imprecisas, o en la forma en la cual se enfrentan a los problemas.

1.4.2 Liderazgo transformacional.

Otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales.

Robbins (2009), señala que los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, más bien se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de

esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el solo enfoque transaccional, (los estudios de la universidad de Ohio, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los líderes transaccionales). Por lo anterior, Robbins (2009) señala que los mejores líderes son transaccionales y transformacionales.

La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacciones más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales.

En años recientes, se han realizado investigaciones para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.

Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal.

El liderazgo transformacional también genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder.

Por último, existe cierto debate acerca de si son lo mismo el liderazgo transformacional y el carismático. El estudioso más responsable de introducir el liderazgo carismático, Robert House (citado en Robbins, 2009), los considera sinónimos, y califica las diferencias como modestas y menores. Sin embargo, el individuo que primero investigó el liderazgo transformacional, fue Bernard Bass, en el año de 1985, considera que el carisma es parte de éste y plantea que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, lo que sugiere que éste, por sí solo, es insuficiente para que ocurra el proceso transformacional. Otro

investigador comentó que el líder carismático puro tal vez quiera que sus seguidores adopten la visión del mundo del carismático y no vayan más allá; en tanto que el líder transformacional tratará de motivar a sus seguidores para dudar no sólo de los puntos de vista establecidos, sino a la larga de los establecidos por el propio líder. Aunque muchos investigadores piensan que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, los estudios demuestran que en realidad un líder muy transformacional también tienen mucho carisma. Por tanto, las mediciones del liderazgo por carisma y transformacional son, en la práctica, casi equivalentes.

1.5 La confianza y el liderazgo.

De acuerdo con Robbins (2009), la confianza es el principal atributo asociado con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay serios efectos adversos en el desempeño de un grupo. Parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero para poder tener acceso al conocimiento y pensamiento creativo, los líderes dependen de la confianza de las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación.

Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses. Es improbable que las personas se fijen o sigan a alguien que perciben como deshonesto o que se aprovecha de ellos. La honestidad, por ejemplo, califica de manera consistente en primer lugar de la lista de características que admiran la mayoría de personas en sus líderes.

En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza, según se base en: la disuasión, el conocimiento y la identificación.

1.5.1 Confianza basada en la disuasión.

Las relaciones más frágiles se apoyan en la confianza basada en la disuasión. Una violación o inconsistencia destruye la relación. Esta forma de confianza se

basa en el miedo o castigo si se traiciona la confianza. Los individuos con este tipo de relación, temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.

La confianza basada en la disuasión funcionará sólo en la medida en que el castigo es posible, las consecuencias están claras y el castigo en verdad se aplica cuando no se respeta la confianza.

La mayor parte de relaciones nuevas comienzan sobre la base de la disuasión.

1.5.2 Confianza basada en el conocimiento.

La mayoría de relaciones organizacionales tienen sus raíces en la confianza basada en el conocimiento (Robbins, 2009); es decir, la confianza se basa en lo predecible del comportamiento que proviene de una historia de interacciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entenderlo lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento.

La confianza basada en el conocimiento proviene de la información más que de la disuasión. El conocimiento de la otra parte y lo predecible de su conducta sustituye los contratos, castigos y acuerdos legales que son más comunes en la confianza basada en la disuasión. Este conocimiento se desarrolla con el tiempo, en gran medida como función de la experiencia que construye la confiabilidad y el poder de predicción. Entre mejor se conozca a alguien, es posible predecir con mayor exactitud lo que hará. Lo predecible genera confianza. Cuanto más comunicación e interacción constante se tenga con alguien, más confianza se desarrollará para depender de ella.

1.5.3 Confianza basada en la identificación.

El más alto nivel de confianza se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes, pues eso permite que una de ellas actúe como agente de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales. Esto se denomina confianza basada en la identificación. La confianza existe porque los participantes entienden las intenciones del otro, aprecian sus actos y lo que desean. Esta comprensión mutua se desarrolla hasta el punto en que cada uno actúa, en efecto, para el otro.

En este nivel los controles son mínimos, pues no es necesario vigilar al otro para que haya una lealtad incuestionable.

En las organizaciones se observa la confianza basada en la identificación entre personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo y tienen un bagaje de experiencias que les permite conocerse dentro y fuera. Esta es también el tipo de confianza que los gerentes buscan exista en los equipos de manera ideal. Los miembros del equipo se sienten tan cómodos y confían tanto entre sí que anticipan la conducta de los demás y actúan con libertad en ausencia del que sea.

1.5.4 Principios básicos de la confianza.

Para Robbins (2009), las investigaciones permiten plantear ciertos principios para entender mejor la creación tanto de confianza como de desconfianza.

La desconfianza destruye la confianza.

Las personas que confían lo demuestran con el incremento de su apertura hacia los demás, revelan información relevante y expresan sus verdaderas intenciones. Los que no confían no son recíprocos. Ocultan la información y actúan de manera oportunista para sacar ventaja de otros. Para defenderse contra la explotación repetida, la gente que confía es obligada a desconfiar. Unas cuantas personas desconfiadas envenenan a toda la organización.

La confianza genera confianza.

Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se confía en los demás tiende a aumentar la reciprocidad. Los líderes eficaces aumentan la confianza en incrementos pequeños y permiten que los demás respondan de la misma forma.

Los grupos con desconfianza se destruyen.

Cuando los miembros del grupo desconfían unos de otros, se repelen y separan. Persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Los miembros de los grupos con desconfianza tienden a sospechar unos de otros, están en guardia constante

contra la explotación y limitan su comunicación con el resto del grupo. Estas acciones tienden a debilitar y eventualmente destruir al grupo.

La desconfianza por lo general reduce la productividad.

Si bien no puede decirse que la confianza necesariamente incrementa la productividad, aunque por lo general sí lo hace, la desconfianza casi siempre la reduce. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Las personas responden con el ocultamiento de información y la búsqueda secreta de sus propios intereses. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula las formas disfuncionales de conflicto y retrasa la cooperación.

Para finalizar este capítulo se puede concluir que el liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

La búsqueda inicial de un conjunto de rasgos de liderazgo falló. Cuando mucho, se puede decir que los individuos que son más ambiciosos, que tienen mucha energía, un deseo de dirigir, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos de su trabajo, que proyectan honestidad y confiabilidad y que son flexibles, tienen más probabilidad de triunfar como líderes que aquellos que no poseen estos rasgos.

La contribución más grande del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a estilos orientados a tareas o a personas. Pero ningún estilo probó ser idóneo en todas las situaciones.

Un avance importante en la comprensión del liderazgo se dio cuando los investigadores reconocieron la necesidad de formular teorías de contingencia que

abarcen los factores situacionales. En la actualidad, las pruebas indican que las variables situacionales importantes son la estructura de las tareas del puesto; el grado de tensión de la situación; el grado de apoyo del grupo; la inteligencia y experiencia del líder, y las características de los seguidores como la personalidad, experiencia, habilidad y motivación.

CAPÍTULO DOS: PRODUCTIVIDAD

2.1 Definición.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006) define a la productividad como la relación entre la cantidad producida (producción) y los factores utilizados en su elaboración (insumos) dentro de una empresa, una industria o del conjunto de la economía.

El término productividad puede utilizarse para valorar o medir el grado en el cual puede extraerse cierto producto de un insumo dado.

Aunque esto parece bastante sencillo cuando el producto y el insumo son tangibles y pueden medirse fácilmente, la productividad resulta más difícil de calcular cuando se introducen bienes intangibles.

La productividad en una empresa puede estar afectada por diversos factores externos, así como por varias deficiencias en sus actividades o factores internos. Entre otros ejemplos de factores externos cabe mencionar la disponibilidad de materias primas y mano de obra calificada, las políticas estatales relativas a la tributación y los aranceles aduaneros, la infraestructura existente, la disponibilidad de capital, las tasas de interés y las medidas de ajuste aplicadas a la economía o a ciertos sectores por el gobierno. Estos factores externos quedan fuera del control de la organización particular.

Asimismo, la empresa dispone de ciertos recursos o insumos con los que crea el producto deseado, como ejemplo se puede mencionar, terrenos y edificios, materiales, maquinaria y equipo, recursos humanos y capital.

La utilización que se hace de todos estos recursos agrupados determina la productividad de la empresa.

La noción de productividad es utilizada generalmente desde dos perspectivas diferentes, aunque complementarias. Por un lado, existe una definición científica, utilizada por economistas, administradores e ingenieros, los cuales la consideran como la relación existente entre el volumen físico de la producción y los recursos utilizados para obtenerlo. En esta misma línea, en el año de 1961, la

Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) definió a la productividad como el cociente de producción total entre el número de horas de trabajo necesarias para generarla, es decir, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado, más productivo será el sistema. La producción total aparece como el resultado de multiplicar el índice de productividad por las horas de trabajo.

Todas las ciencias económicas basan su conocimiento en los índices de productividad; según Fourastié (citado en Guerrero, 2007), la potencia industrial, el equilibrio económico del mundo, el nivel de vida de los pueblos, el poder adquisitivo del salario, la organización del trabajo, el consumo y todos los demás aspectos de la vida humana, están influidos por el índice de productividad y por la necesidad de consumo sobre la producción.

Por otro lado, Ruiz (citado en Guerrero, 2007), considera que la productividad es el conjunto de técnicas de reducción de costos, incluyendo aquellos que son tanto variables como fijos. Por ende, el aumento en la productividad se basa en la disminución de los costos variables por unidad producida y en la estabilización de los costos fijos de la producción.

Sin embargo, las anteriores nociones se aplican fácilmente a procesos industriales y agrícolas, donde la productividad resulta de operaciones físicas cuantitativas, pero no cuando ésta se genera en procesos cualitativos, como en sectores de servicios y administrativos. La productividad es fácilmente cuantificable en los sectores primario y secundario de la economía; mientras que esa misma relación entre producción y costo se hace más difícil de aplicar en el sector terciario.

Con una definición más amplia, Robin (citado en Guerrero, 2007), asume la productividad como la conjunción de técnicas que aumentan la cantidad y calidad de la producción, e incentivan el consumo al reducir los costos y aumentar el poder adquisitivo. Definiéndola como el conjunto de recursos que deben ponerse en juego para la obtención de una producción en la mayor cantidad posible, de la mejor calidad posible, con el menor costo posible, en el menor tiempo posible, con

el menor esfuerzo humano posible, pagando los más altos salarios y beneficiando al mayor número de personas.

Incrementar la productividad llevaría a compaginar la relación entre el hombre y su trabajo, en la medida que la actividad laboral se convierte en la mejor oportunidad para satisfacer necesidades humanas. De esta manera, se entiende que el recurso humano es el más importante de los recursos que deben ponerse en juego para la producción; ya que éste decide el aprovechamiento real de los demás recursos.

De acuerdo con Ruiz (citado en Guerrero, 2007) son parte del recurso humano el *poder*, el *querer* y el *saber*. El *poder* hace referencia a, estar en capacidad para, lo cual implica variables individuales que toman parte en el proceso de trabajo y son el conjunto de factores físicos y psicológicos que determinan las capacidades. Dentro de ellos se encuentran: sexo, estatura, peso, fuerza, resistencia y demás aspectos de la fisonomía del trabajador, así como su nivel de competencias, aptitudes y desarrollo intelectual. Sin embargo, dentro de los componentes del poder, también debe incluirse el propio estado o condición de salud, pues cualquier alteración en la misma genera una energía humana de baja calidad que reduce el nivel de productividad.

Por *querer* se entiende la voluntad para realizar determinado trabajo, depende de las estructuras mental y emocional, ya que éstas definen los intereses, el carácter y la capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrolla el trabajo.

El entrenamiento y la capacitación brindados al trabajador respecto de la labor que debe realizar son elementos que afectan el *saber*. Debe observarse que si alguno de los otros dos componentes del recurso humano no se encuentra en un nivel adecuado, se dificulta el proceso de aprendizaje de la tarea y, por ende, la productividad no alcanzará los niveles esperados.

Tanto por exceso como por defecto, estas tres dimensiones afectan la producción al dificultar el logro de las metas, lo que podría desencadenar un aumento de horas de trabajo para compensar las deficiencias.

De igual manera, la percepción de un mismo salario, a pesar del aumento de tiempo y esfuerzo, tiende a una valoración negativa que conlleva a un círculo vicioso en donde se asumen varios factores de riesgo que incluyen: alimentación, vivienda y educación inadecuadas, manejo inadecuado del tiempo libre y relaciones sociales fallidas. El círculo se cierra en la medida en que esto trae como consecuencia un mayor desequilibrio en el bienestar, mayores alteraciones sobre la salud y menor energía para trabajar, lo cual se refleja en la realización ineficiente de las tareas. Cualquier elemento que afecte de una u otra forma el equilibrio del organismo, afectará también la productividad de éste.

La falta de acciones preventivas y de políticas de salud hace que se preste atención sólo cuando la energía productiva se encuentra en niveles demasiado bajos, o cuando la alteración de salud se ha convertido en una enfermedad que obstaculiza el trabajo o incapacita al individuo para laborar. En este punto, los recursos tienen que ser destinados para inversiones cuantiosas en tratamientos regenerativos que, simultáneamente, restan fuerza productiva a los trabajadores y generan procesos acelerados de desgaste. Dado que las interacciones estresantes contribuyen a ocasionar desequilibrios en el organismo que podrían desencadenar alteraciones de salud; existe un efecto entre las interacciones estresantes y la productividad, donde cualquier interacción estresante prolongada puede afectar el estado de salud y reducir esta última.

La falta de vigilancia de las condiciones de salud y el desconocimiento de las interacciones estresantes que enfrentan los individuos han dificultado la adaptación entre el trabajador y el trabajo. La falta de asignación racional de puestos de trabajo reduce considerablemente los niveles de productividad y explica la frecuente asociación que las investigaciones han observado entre ésta y la salud, según las cuales las cuotas de productividad se reducen un 30 por ciento por alteraciones de salud o por desequilibrios en el organismo.

2.2 Elementos que favorecen la productividad.

2.2.1 Condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto total de variables presentes durante la realización de una tarea. Esto incluye variables que caracterizan la tarea en sí misma (el medio ambiente de trabajo y la estructuración del trabajo), así como variables individuales, factores extra laborales y psicosociales que pueden afectar el desarrollo del mismo.

El trabajo es un componente esencial de la vida humana, la salud es el estado de equilibrio del organismo susceptible de ser alterado por diversos estímulos y dichos estímulos constituyen las condiciones de salud; por lo anterior, puede concluirse que las condiciones de trabajo influyen sobre las condiciones de salud y viceversa, (Guerrero, 2007).

Las condiciones de salud se convierten en condiciones de trabajo que pueden impactar positivamente el desempeño cuando generan equilibrio y adaptación, de forma que se desarrolla un buen trabajo; pero también pueden operar negativamente cuando el deterioro impide la buena ejecución del mismo. De manera recíproca, las condiciones de trabajo se convierten en condiciones de salud que la pueden influir positivamente si ofrecen oportunidades propicias para la adaptabilidad y favorecen el desarrollo personal; o negativamente, cuando representan obstáculos para la adaptación y generan daños o desequilibrios en el organismo.

Todas las variables presentes durante la elaboración de una tarea interactúan con el trabajador y producen una respuesta de su organismo para adaptarse a ellas; aquellas interacciones en las cuales el organismo percibe que no tendrá control sobre la situación, se convierten en estresantes y ponen en riesgo el equilibrio. Aparece entonces el concepto de estrés como la categoría teórica que explica las relaciones entre las condiciones de trabajo y la salud. La reacción al estrés afecta los diferentes canales de respuesta, especialmente la denominada respuesta fisiológica al estrés que desencadena diversas alteraciones de la salud. Una vez

roto el equilibrio del organismo, comienzan a producirse efectos sobre la salud que inhiben la productividad. Dependiendo del tiempo de exposición, el grado de desequilibrio y la disposición de los períodos de recuperación, sobreviene la fatiga.

Desde esta perspectiva, es importante reconocer que el punto de apoyo más sólido para el desarrollo del modelo productivo debe ser el mejoramiento y mantenimiento de la salud, donde la adaptación entre el ser humano y los elementos que componen su actividad laboral constituyen un requisito indispensable. Las condiciones de trabajo pueden convertirse en fuentes de desequilibrio que llegan a generar interacciones estresantes, diferentes problemas de salud y baja productividad.

En 1988, Cooper y Davidson (citado en Guerrero, 2007), describieron la existencia de diferentes esferas en la vida humana, social, laboral, individual y doméstica, y señalan que en cualquiera de ellas pueden presentarse interacciones estresantes. Sin embargo, tales esferas no son independientes, pues las interacciones estresantes producidas en una de ellas influyen sobre el individuo en su totalidad y lo afectan en las demás esferas de su vida. Las interacciones estresantes de una esfera siempre están presentes durante el desarrollo de la vida en las esferas restantes.

Visto así, las condiciones intralaborales, individuales y extra laborales, son variables que pueden generar interacciones estresantes y desencadenar problemas de salud de diversa índole y afectar la productividad. Reconocer la importancia de las condiciones de trabajo ocurridas en ambientes no laborales se hace fundamental, dada la necesidad de proteger y mejorar la salud de los trabajadores. Para ello, debe centrarse la atención sobre cualquier factor, laboral, extra laboral o individual, que pueda constituirse en fuente de interacciones estresantes, que genere problemas de salud o que pueda inhibir la productividad.

Un clima de trabajo que permita la actividad productiva implica una cultura organizacional que debe ser construida poco a poco; significa la creación y vivencia de valores, símbolos, normas y criterios de acción que incorporen y

compartan cada uno de los miembros de la empresa; requiere fundamentalmente de líderes quienes a través de su influencia formativa, ejemplar, eficaz, entusiasta y congruente, motiven, den seguridad a sus seguidores y sentido a las tareas que éstos desempeñan. Para ello se necesita un proceso educativo a partir del cual se genere un cambio que vaya capacitando, enriqueciendo, moldeando y desarrollando las actitudes, habilidades y conocimientos en el personal de una organización.

La productividad comienza en la propia vida personal. Se refiere a lo que hemos de hacer con nuestra vida: desarrollar más las propias habilidades y conocimientos, aumentar las experiencias y metas, proporcionar a nuestra familia una vida más plena en lo económico, educativo, social y afectivo. Crear la atmósfera para que este fenómeno psicolaboral pueda darse, constituye el reto para los líderes de todo tipo de organizaciones.

Asimismo, la productividad es algo más que la generación y administración de recursos; es una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bienestar del hombre y la sociedad.

Es una responsabilidad social, de todos, aumentar la productividad, mejorar la relación entre los insumos y los esfuerzos y la satisfacción de las necesidades. De otra manera no podríamos mejorar la calidad de vida. No se trata de explotar a nadie, se trata de crear riquezas, de ser productivos.

El incremento de la productividad es una obligación moral no solo de los dirigentes de la empresa sino de todos los que intervienen en ella.

No es posible la productividad sin la integración real de los trabajadores con la dirección de la empresa y su identificación y aceptación con la parte que les corresponde realizar en las tareas de la misma. Se requiere esa adhesión libre y responsable de los trabajadores en las metas, programas y sistemas de operación de la organización.

La productividad se ha convertido en un tema fundamental para las entidades, ya que de ella depende su competitividad, es decir, su éxito en los mercados nacionales e internacionales, y de ese éxito se desprenden sus ingresos, utilidades y crecimiento.

Para entender bien lo que es productividad y para que ésta se dé en las organizaciones, es necesario no solo conocer y manejar su definición técnica, sino entender y mantener siempre presente la aceptación humana del concepto. Ambos enfoques, al ser complementarios, son indispensables para desarrollar con éxito programas que nos lleven a un incremento permanente de la productividad.

La empresa es la institución por excelencia abocada a la productividad, que nace en el esfuerzo de los hombres, debiendo estar inspirada en la dignidad y respeto del hombre y no solo en el aumento cuantitativo de la producción.

De acuerdo con Kopelman (1998), desde el punto de vista técnico, la productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso y los recursos empleados en obtenerlos, de esta forma, se incrementará la productividad sí:

- 1.-Logramos mejores resultados con los mismos recursos.
- 2.-Logramos mejores resultados empleando menos recursos.

El retraso en el crecimiento de la productividad amenaza nuestro nivel de vida y el bienestar nacional de tres formas:

Ingreso real.

El crecimiento en el ingreso real depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados los recursos disponibles. Es decir, no se puede consumir más de lo que se produce. Una productividad incrementada significa más bienes y servicios disponibles para el consumo (y por lo tanto un nivel de vida más elevado) y/o una formación mayor de capital, a través de

mayores ahorros. Existe clara evidencia de que el ingreso real va aparejado con la productividad.

Competitividad nacional.

En los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar su productividad tan rápidamente como otros países, los bienes producidos por la nación se volverán cada vez menos competitivos. En consecuencia, los productores foráneos ganarán porciones siempre crecientes de los mercados nacionales y foráneos. Obviamente, si no se puede vender, no se puede emplear; la pérdida de competitividad significa pérdida de empleos.

Calidad de vida.

La productividad incrementada proporciona los medios para una mejor calidad de vida. El crecimiento de la productividad crea los recursos para financiar los programas sociales, para mejorar la educación, para proteger a empleados, consumidores y el medio ambiente. Posibilita los usos alternativos de todos los medios de producción; tiempo libre en vez de tiempo de trabajo, consumo en lugar de formación de capital y conservación de los recursos naturales en vez de agotarlos.

2.2.2 Capacitación.

Las grandes civilizaciones han basado su desarrollo en su crecimiento espiritual, cultural y educativo. Al mismo tiempo, la falta de educación ha sido base de su decadencia, por lo cual se debe tomar como base la educación y la capacitación para obtener índices competitivos de productividad, es el camino conducente hacia un futuro mejor.

Para Siliceo (1999), la verdadera raíz de la productividad está en la creación de un espíritu productivo en el personal de la empresa a todos los niveles y en todas las áreas. El único medio para formar este espíritu productivo es la educación, que va

desde el seno de la familia hasta los programas de capacitación formal, tomando desde luego en cuenta, la formación técnica y profesional.

Es en este contexto en el cual la capacitación del personal tiene su único y pleno sentido, constituyendo un subsistema fundamental para los resultados eficaces en la empresa. La preparación y desarrollo del potencial humano es la tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

La educación, es decir, la preparación y formación humana y técnica, que es la fuente de las actitudes y conductas creativas y constructivas, es la clave fundamental para el auténtico desarrollo.

La formación profesional tiene mucho que ver con el advenimiento de la denominada *sociedad del conocimiento*. Este concepto pretende describir en términos simples, lo que constituye una de las tendencias más claras y vigorosas de nuestro tiempo: la importancia creciente que el factor conocimiento asume dentro de las nuevas formas de organización y gestión de la producción y el trabajo, así como en las nuevas reglas de la competencia a nivel global.

El conocimiento posee hoy una importancia equivalente a la que en otros momentos de la historia detentó la tierra, los bienes de capital e incluso la propia tecnología. En la carrera por incrementar el valor agregado de productos y servicios, y por lograr diferenciarse y competir eficazmente en el nuevo contexto global, solo el conocimiento expresado a través de las capacidades aplicadas por los trabajadores en sus respectivos contextos organizativos, productivos y laborales, aparece como un factor efectivo e incrementable de forma permanente para contribuir a los objetivos de productividad, innovación, calidad y competitividad.

En forma análoga, si en el pasado la propiedad de la tierra o de los medios de producción eran los factores preponderantes que estructuraban las sociedades en términos tanto económicos como sociales y políticos, hoy acceder o no al conocimiento se convierte en la frontera que separa a los miembros plenos de la sociedad de los excluidos.

La productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

A pesar de que en algunas organizaciones se privilegian estrategias basadas en el incremento de la intensidad del trabajo, ello redundará en general en aumentos muy reducidos de la productividad. La esencia del mejoramiento de la productividad radica en trabajar de manera más inteligente, no más intensa.

Si bien existen diversos enfoques y tipos de programas de mejoramiento de la productividad, existe un consenso básico en términos de que no es posible introducir y utilizar ninguna técnica nueva, ni ningún plan moderno con este fin, sin contar con un personal bien formado e instruido en todos los niveles de la organización.

Está claro, por otra parte, que la mejora de la productividad depende de varios factores y no sólo de la calificación de los trabajadores. Aspectos tales como la innovación tecnológica y los esquemas de gestión de la producción y el trabajo son sin duda fundamentales. Y aunque las mejoras (o retrocesos) en materia de productividad pueden ser medidos y comparados, no resulta tan sencillo dimensionar el aporte específico de cada factor en la obtención de determinados resultados. Ello no quita que, desde cualquier perspectiva, se considere, aún sin mayores posibilidades de cuantificar sus efectos, la formación desempeña un papel relevante y absolutamente imprescindible dentro de toda estrategia genuina de elevación de la productividad.

2.3 Factores que restringen el incremento de la productividad.

De acuerdo con Bain (1998), se considera que un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que lo provocan. Y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para

eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de esos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros ocurren en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad. Si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz. A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad. En seguida se listan los factores restrictivos más comunes.

2.3.1 Incapacidad de los dirigentes.

Incapacidad de los dirigentes para crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.

Asimismo Bain (1998), considera que muchas personas se sienten explotadas por las empresas, tanto como empleados como consumidores. Los precios de los productos siguen aumentando y el sentir general es que las utilidades y las tasas de rendimiento de las empresas son mucho más altas de lo que en realidad se dice. Las acciones sin escrúpulos de algunos han echado a perder la actitud del público frente a los negocios en general. La culpa de las actitudes negativas prevalecientes ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes empresariales. En tanto se gastan anualmente cientos de millones de pesos en publicidad para comunicar las cualidades de los productos, virtualmente nada se realiza para comunicar la importancia que tienen las utilidades en crear empleos y mejorar el nivel de vida para todos. Lo anterior no implica que las empresas publiquen toda información importante, sino que asuman la responsabilidad de comunicar la importancia de obtener utilidades para satisfacer las necesidades del personal, de las empresas y de los consumidores.

Allí donde los dirigentes empresariales no han estado muy dispuestos a involucrarse, se han introducido personajes con buenas intenciones pero mal aconsejados que, en vez de respaldar las utilidades explicando su importancia, se han dedicado a denigrarlas.

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo. Administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Si la productividad no es la que debiera ser, ¿de quién es la culpa? Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros del grupo de trabajo tienen la culpa de una baja productividad. Pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a sí mismos cuando se quejan de esos pobres resultados que, es fácil descubrirlo, se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

2.3.2 Problemas con los reglamentos gubernamentales.

Por otra parte Bain (1998) indica que una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido un efecto negativo sobre la productividad. Los reglamentos del gobierno, cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertirse en instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor. Esta tendencia desfavorable equivale a una administración participativa, forzada y legalizada con el gobierno, el cual controla las opciones de la empresa.

2.3.3. El tamaño y la madurez de las organizaciones.

El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

Bain (1998), señala que cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unicidad de propósitos y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez de las organizaciones tienden a restringir el incremento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez molesta, una complacencia obstinada y una veneración por lo ya establecido y rutinario. Cuando las organizaciones son jóvenes, también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuestas a probar cualquier cosa por lo menos una vez. Según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas.

Lo anterior no tiene porque ocurrir. Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de un modo más firme, está destinada a desaparecer, aunque aprenda a realizar esas cosas con la mejor de las habilidades. A medida que proliferan las normas y los procedimientos, se va haciendo hincapié en la conformidad del propio desempeño. El que se lleva las palmas no es el que demuestra estar fuertemente motivado, ni el que cumple con su trabajo, sino el que posee arraigados conocimientos sobre las reglas y las tradiciones y ha desarrollado un alto sentido de cómo debe actuarse a la luz de esas reglas y tradiciones. El que esta persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término. Ese largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas acaba por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad. Es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos. El exceso en costos aparece claramente en la nómina y en las prestaciones, el costo real se esconde detrás de esa lentitud con la cual la organización puede responder ante un cambio. Demasiados niveles, incluyendo la proliferación de puestos de *auxiliar* o de *auxiliar de*, son una garantía casi total de que la organización padece de *arteriosclerosis*.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa. En estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica, si desea sacar el máximo provecho de las oportunidades mientras mantiene al mínimo sus costos. En otras palabras, la estructura de la organización debe ser más operativa y menos burocrática.

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas y de staff se incrementan. No sólo el individuo tiende a perder la perspectiva total de la empresa, incluyendo su comprensión de las metas organizacionales, sino que empiezan a surgir conflictos entre el personal operativo y el personal de staff. Para justificar la existencia de su posición, el personal staff se siente obligado a criticar la actuación del personal operativo.

Por lo general, la calidad y la cantidad de los contactos que el personal staff tiene con los niveles ejecutivos son mayores que los de los gerentes de línea, sobre todo de los niveles inferiores. Con demasiada frecuencia las personas del staff comunican críticas infundadas a los niveles superiores, los cuales, por su parte, no comprenden a ciencia cierta lo que sucede. Los resultados pueden ser desastrosos.

En situaciones parecidas, lo que debe ser una fuerte motivación y una actividad adecuada por parte de los gerentes de línea acaba transformándose en apatía e inactividad. El *cómo* se hacen las cosas se ve eclipsado por el *sí* se hacen. Un sistema bien concebido de rotación de personal dentro de la organización puede

reducir, sino es que eliminar, este problema. El libre movimiento del personal dentro de una organización reduce las barreras de las comunicaciones internas, disminuye las hostilidades y las murmuraciones y promueve la comprensión entre las divisiones y los departamentos individuales, además de que da por resultado un flujo más libre de la información y de las ideas. Por una parte esa rotación desarrolla a los individuos, por la otra, contribuye a una mejor comprensión entre los individuos y entre las funciones.

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, los directivos y los analistas dependen cada vez más de la información procesada y cada vez menos de las observaciones y experiencias personales. Antes que les llegue la información cruda que detalla lo que realmente está sucediendo, dicha información ha sido clasificada, condensada y, algunas veces, alterada. Aún cuando no se hayan cambiado los hechos, el sistema elimina ciertos tipos de datos de tal forma que no lleguen a las personas que dependen del sistema y que los necesitan. La información que se omite o se distorsiona por lo general es aquellas que no encaja en el formato de los sistemas de información. De esa manera, la imagen de la realidad que llega a la punta de las organizaciones a menudo poco se parece a lo que realmente está sucediendo. Se sufren las consecuencias de lo anterior cuando los directivos se enfrentan a situaciones que no pueden comprender, a no ser en los términos de esos elementos que se han filtrado. Para Bain (1998), esta es la razón por la cual todos los altos ejecutivos y todos los analistas deben bajar de sus torres de marfil en forma periódica y echar un vistazo largo y penetrante a esa realidad no procesada y no filtrada.

2.3.4 Medición y evaluación de la fuerza de trabajo.

Incapacidad de los directivos para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

Bain (1998), indica que la mayor parte de las organizaciones no ha podido determinar la forma más precisa de cuantificar la producción real, física y tangible, de sus obreros y empleados.

Pocas son las organizaciones que se han puesto a medirla. En la mayor parte de las organizaciones, una medición que tenga sentido es la excepción más que la regla. Sin embargo, tales mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de la productividad.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los directivos puede dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

2.3.5 Los recursos físicos.

Bain (1998) considera que los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, su diseño y disposición: la forma como están colocadas las cosas, su tamaño y capacidad. Por ejemplo, en un trabajo en que las distintas tareas dependen fuertemente unas de otras, como en una línea de montaje o en un proceso continuo, las instalaciones de una sola planta por lo general ofrecen un mayor potencial de productividad que aquellas de distintos niveles. El diseño de la instalación influye en el flujo del trabajo y en la continuidad con que puede llevarse a cabo. También es importante el equilibrio entre el tamaño de la instalación y el volumen de trabajo que habrá de realizarse. Una instalación que no se utilice plenamente, tendrá que cargar con el gasto total de la amortización, mantenimiento y operación (a pleno rendimiento), aunque solo produzca cantidades limitadas. Debido a que las instalaciones son fijas y el trabajo que hay que realizar cambia con frecuencia en naturaleza y en volumen, esas instalaciones son un factor limitativo de la productividad.

La maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad. Si la maquinaria y el equipo son antiguos, están desgastados,

son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias. La tecnología actual y sus constantes mejoras nos brindan maquinaria y equipos con una cantidad de características capaces de satisfacer los requisitos del comprador más exigente.

Debido a que con frecuencia se recomienda que la maquinaria y el equipo representen una forma relativamente fácil de elevar la productividad y como algunas veces la persona que toma la decisión final, o la que efectúa la compra, no sabe qué son ni para qué sirven, la maquinaria y el equipo pueden convertirse en un factor limitativo de la productividad.

La calidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento también afectan la productividad. Muchos son los directivos que han pasado por una situación en la cual fueron compradas materias primas más baratas en un intento por ahorrar dinero, pero debido a que su procesamiento resultó menos fácil de lo previsto, acabaron saliendo más caras por el tiempo muerto y la baja producción que trajeron consigo.

El abastecimiento continuo de los materiales que se necesitan ya no puede considerarse como seguro. Las carencias ocurren con toda normalidad; las fechas de entrega que se prometen, se alejan en el futuro, y las penurias que traen consigo la sobrecarga de trabajo son la regla. En algunos casos, ciertas empresas se ven obligadas a cerrar temporal o definitivamente. El dinero que en un principio se tenía destinado a la compra de nuevo equipo o de otros implementos para elevar la productividad debe dedicarse al pago de materias primas más caras. Pueden obtenerse ganancias en productividad, pero sólo a base de enfoques nuevos y creativos. Estos enfoques incluyen un mejor uso de los materiales y mejor planeación de los tiempos de entrega.

En el área de producción, el diseño del producto y la facilidad con que pueda fabricársele tienen un importante efecto en la productividad. Cuando en la misma instalación se procesa cierta cantidad de productos diferentes, la mezcla de los productos o la producción en la cual se les combina, también afecta a la

productividad. El diseño mejorado de un producto que incorpora cierta adaptabilidad hacia la capacidad del proceso, incluyendo las limitaciones de los recursos humanos y físicos, aunado a mejores técnicas de programación, podrían llegar a eliminar estos obstáculos que restringen la productividad.

2.4 La productividad en las organizaciones.

De acuerdo con las teorías de las ciencias de la conducta, Kopelman (1998), considera que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo y las características de los individuos.

El entorno.

Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización.

Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen: 1) los estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de las organizaciones como reclutamiento, selección, promoción, adiestramiento y despido. 2) los valores y actitudes sociales cambiantes que influyen en las características individuales, tales como las expectativas, competencias y valores del trabajador (por ejemplo, el involucramiento en la tarea asignada, la motivación en el trabajo, el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo) y 3) los cambios en la tecnología o cambios en los costos de las materias primas, la energía y el capital, que influyen en las características del trabajo.

Características de la organización.

Una evidencia abundante indica que numerosas prácticas organizacionales influyen en los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Aunque por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos. A continuación se presentan siete

tipos de prácticas organizacionales y sus pretendidos efectos, que influyen sobre la productividad:

- 1) Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- 2) Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación y el desempeño laboral.
- 3) Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- 4) Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una mejor manera con las metas de la organización.
- 5) Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una manera más efectiva.
- 6) Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- 7) Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

Características del trabajo.

Otro factor, en gran medida controlable por la administración y relativo a la productividad en las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación. Adicionalmente, en relación con profesionales técnicos, resultan características altamente relevantes del trabajo la presión de tiempo, el reto que el trabajo represente y la frecuencia del cambio en

las asignaciones técnicas. Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:

- 1) Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
- 2) Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
- 3) Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como la motivación y el desempeño.

Características de los individuos.

Aunque las características organizacionales y del trabajo son tratadas a menudo como variables causales, la cuarta causa determinante de la productividad en las organizaciones, las características individuales, es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la causalidad. Esto es, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como las creencias, los valores, las actitudes, conocimiento, metas e intenciones.

Un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos (rasgos de carácter), así como de propiedades relativamente transitorias (estados) se han encontrado que son las determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización, por ejemplo:

- 1) El grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo (motivación interna del trabajo).
- 2) El grado en que se cree que el esfuerzo ejercido conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez a diversos resultados (expectativas y medios).

3) El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo.

4) La importancia relativa del trabajo de uno en comparación con las actividades no laborales (ambiente laboral) y de particular importancia para los profesionales técnicos.

5) El grado de actualización profesional del trabajo.

Pueden realizarse algunas observaciones en relación con las características individuales.

Se acepta que el desempeño laboral individual es una función multiplicadora de la motivación y la capacidad, por lo tanto, si hay ausencia de motivación o de capacidad, el desempeño laboral será bajo: una alta capacidad no compensa una falta de motivación y viceversa. Tanto la motivación como la capacidad son afectadas por las características organizacionales y del trabajo.

Respecto a la motivación, las características organizacionales influyen de una manera primordial en la motivación *extrínseca* en el trabajo; esto es, el deseo de desempeñarse en forma efectiva o estar en el trabajo debido a las recompensas externas (como el sueldo, las prestaciones, gratificaciones) que el trabajo produce.

En contraste con ello, las características del trabajo influyen de manera primaria en la motivación *intrínseca* del trabajo que se manifiesta en términos de:

1) Motivación interna del trabajo (los deseos individuales para desempeñarse bien debido a que la persona se siente mejor consigo misma después de hacer un buen trabajo).

2) El agrado por el trabajo (que los individuos desean estar en el trabajo porque el trabajo mismo es agradable).

De manera semejante, tanto las características organizacionales como las del trabajo afectan la capacidad. Las prácticas organizacionales relativas a la selección, entrenamiento y desarrollo, así como el despido influyen directamente

en los niveles promedio de la capacidad de los empleados, las asignaciones de tareas pueden influir también en esta capacidad.

Por el contrario, las características individuales pueden influir en las características organizacionales y del trabajo. Personas con fuerte necesidad de desarrollo (esto es, el deseo de crecer y aprender) es probable que busquen la asignación de trabajos que representen un reto, y las personas con una alta necesidad de seguridad y escasa tolerancia ante la ambigüedad es probable que busquen organizaciones burocráticas en ambientes relativamente estables.

Las empresas e instituciones de todo tipo, públicas, privadas, industriales, comerciales, de servicio, etc. Enfrentan el reto de sobrevivir y desarrollarse para poder responder a los requerimientos de clientes y consumidores cada vez más conscientes y exigentes en mercados más difíciles y competitivos.

Como respuesta a esta situación, han aparecido en los últimos años modelos de calidad, competitividad, excelencia y los llamados niveles de clase mundial, que plantean la manera en que deben funcionar las organizaciones para el logro de mejores niveles de productividad.

Sin embargo, una de las incongruencias que se ha traducido en fuente de frustración e improductividad, es la ausencia de significado y trascendencia del factor humano en la mayoría de las fábricas y oficinas.

Siliceo (1999), señala que son pocas todavía las empresas que tienen verdaderamente claro que la calidad y la excelencia en el servicio al cliente, es decir, la auténtica productividad, la generan los seres humanos, y son también pocas las organizaciones que aún sabiéndolo, se comprometen auténticamente con su personal para apoyarlos en sus necesidades de desarrollo integral.

Esto significa que fomentar la motivación y lealtad del personal de las organizaciones debe ser la preocupación e interés de mayor prioridad en el pensamiento estratégico y filosofía directiva de cualquier organización e institución que pretenda sobrevivir y desarrollarse, respondiendo así al logro del bien común.

Peter Drucker (citado en Siliceo, 1999), ha dejado muy claro que solo las empresas con verdadero compromiso ético ante las necesidades de los consumidores, podrán sobrevivir y crecer. Por ello propone dos estrategias fundamentales para que el futuro del trabajo humano esté basado en verdaderos valores compartidos y sea dirigido con alta eficacia y productividad:

- 1) Darle al trabajador un sentido trascendente y significativo a su tarea laboral.
- 2) Compartir con los trabajadores en estricta equidad, los beneficios de la productividad. No solo en dinero, sino en incentivos y motivadores de crecimiento, capacitación, creatividad y co-responsabilidad.

El principio y paradigma del liderazgo y la dirección ubicada en el vértice superior de la pirámide organizacional, está cambiando.

El estatus, jerarquía, poder y títulos con los que el fenómeno de liderazgo y autoridad se han identificado, se han gastado, su credibilidad está en franco descenso y se encuentran en revisión y cuestionamiento.

El dirigente y líder del siglo XXI, se debe ajustar a un nuevo paradigma, ya no es más aquel que se escuda en el poder o se basa y justifica en su título o jerarquía superior.

Sabemos que el título formal se otorga desde arriba, pero el auténtico liderazgo se gana desde abajo.

El nuevo líder se justifica en la medida en que sea un apoyo para otros. Esta situación se presenta en un nuevo esquema en el que la pirámide organizacional se invierte y el vértice inferior (apoyo) simboliza la tarea irrenunciable de todo líder.

Los dirigentes sin importar su área o nivel en la organización, están para apoyar a su personal, tienen como tarea o responsabilidad fundamentalmente el fungir o ser apoyo para que sus seguidores puedan cumplir eficazmente con sus actividades y de esa manera responder a las necesidades del cliente.

Apoyar en este sentido significa: motivar, capacitar, reconocer, orientar, dar seguridad, ser ejemplo, clarificar el objetivo, informar, dotar de recursos, confrontar, etc. Apoyar es influir en beneficio del equipo humano y de sus resultados.

La pirámide invertida coloca al cliente como lo más importante y causa final de toda gestión administrativa, al personal de las empresas como los generadores de la productividad, calidad y excelencia en el servicio, y a los directivos y jefes, es decir, a los líderes como el apoyo y dirección necesaria para que se puedan lograr los resultados requeridos por la empresa y esperados por la sociedad.

Muchas experiencias han demostrado que por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos, esto significa que es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer lo mejor, la única y verdadera causa de la labor productiva.

Erich Fromm (citado en Siliceo, 1999) a través de su llamada “orientación productiva del hombre” señala con todo acierto y profundidad que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza.

Fromm alude a tres dimensiones y valores diferentes que son: el pensamiento, la acción y el sentimiento.

La productividad referida a la esfera del pensamiento se manifiesta en la comprensión del mundo a través de la razón y la verdad.

La productividad respecto a la esfera de la acción se manifiesta en el trabajo productivo, es decir, en la labor realizada para su propio bienestar y el de los demás.

Y en la esfera del sentimiento, la orientación productiva se expresa a través del amor, es decir, del sentimiento de unión con los hombres, con el trabajo y con la naturaleza.

Fromm define el acto o acción productiva diciendo: Sólo se puede hablar de un acto productivo cuando el *yo interno*, la acción realizada por el *yo* y los resultados de dicha acción significan un solo fenómeno. Esta concepción de Fromm significa que la unión indisoluble entre el *yo*, su acción y el destino de esa acción, son un todo único e indivisible.

De lo anterior se desprende que, aquel ser humano que no acepta libremente una tarea o no es su deseo realizarla, no la realiza y si la realiza, no le imprime la calidad y compromiso que dicha tarea por sí misma reclama.

Finalmente se considera que la productividad es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, el flujo de trabajo en la organización, la competencia gerencial y en forma relevante la habilidad, la motivación y las actitudes de los trabajadores.

Por lo anterior la productividad sólo adquiere valor cuando existe una comunidad de trabajo que se desarrolla, un verdadero líder que la promueve y, además, cuando hay acuerdos.

Entonces esta dinámica de trabajo es permanente y auto generadora de nuevas motivaciones, y permite una formación de actitudes libres y responsables.

En el siguiente capítulo se analizará el efecto del liderazgo sobre la productividad en las organizaciones.

CAPÍTULO TRES: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

3.1 Introducción.

En los capítulos previos se realizó una revisión de los conceptos de liderazgo y productividad, los cuales han sido objeto de estudio para entender los fenómenos organizacionales. En este capítulo se relacionarán los dos conceptos.

El liderazgo es la habilidad de influir en otros con éxito y de manera positiva. El mejoramiento de la productividad y la administración del cambio son asuntos de liderazgo, porque el cambio se logra cuando se influye en otros para mejorar, para poner en práctica mejores procedimientos, para realizar correctamente las tareas asignadas. El liderazgo es la dimensión crítica para mover una organización hacia una mejora constante.

Tienen que desarrollarse habilidades de liderazgo en todos los responsables de la productividad y el cambio, desde los líderes de los equipos de trabajo recién nombrados hasta el presidente o director general. Estos gerentes tienen que poseer habilidad a fin de crear planes visionarios y eficaces. En la actualidad el liderazgo requiere muchísima participación de los empleados y tiene como meta desarrollar gente que se convierta en líderes. El desarrollo de los equipos de trabajo en todos los niveles de la organización, y las inversiones de apoyo en recursos humanos, pueden conducir a un compromiso, a nivel de toda la compañía, hacia la productividad y, valiéndose de todo esto, el director líder establecer y apoyar una cultura que *espera* ganar.

El estilo de liderazgo no es simplemente hacer lo que vaya llegando en forma natural, ni es hacerse cargo del problema en cada situación. Los líderes eficaces buscan un equilibrio entre los resultados deseados y el desarrollo personal de los integrantes de la organización. Las tareas en que no siempre se piensa en las empresas productivas, incluyen las siguientes:

- 1.- Crear esquemas visionarios.
- 2.- Establecer metas y expectativas (a menudo en forma participativa).
- 3.- Formar y apoyar equipos.

4.- Dar facilidades y apoyo.

5.- Tomar riesgos para alcanzar el progreso y el cambio.

6.- Patrocinar experimentos, gente e ideas para el mejoramiento.

7.- Actuar como promotor del cambio y mantener las cosas en movimiento.

El líder debe creer de manera implícita que los demás no solo saben, sino que son capaces de realizar cosas que pueden ayudar a que la organización alcance sus metas.

El líder como creador de la cultura de productividad debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un *espíritu productivo*.

El líder que no se preocupa por generar este *espíritu productivo*, no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el estatus, podrá tomar decisiones pero no es un líder real.

Ahora se habla más de líderes que de administradores. Sí el líder es una persona que sabe administrar, es un director completo. Hay administradores que no son líderes, por lo cual su labor como directores es muy pobre, y los resultados así lo demuestran. Por el contrario, hay líderes que pueden no ser tan buenos administradores, pero movilizan de tal manera la energía de individuos, grupos y organizaciones que logran resultados verdaderamente asombrosos.

Desgraciadamente, los líderes dedican más tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnología, la parte instrumental, y se olvidan de la parte causal; el *espíritu productivo*, la fe en el trabajo y la fe en la empresa.

Se ha definido a lo largo de este trabajo al liderazgo como la capacidad de influencia en las relaciones interhumanas.

En tanto que éstas son una realidad cotidiana tanto en la familia como en la empresa o en cualquier otro fenómeno grupal, generan influencias en cadena, es decir acciones y relaciones en las cuales la influencia se presenta en la relación misma. Por ejemplo: un padre de familia, para bien o para mal, influencia diariamente a su hijo a través de sus palabras, conductas, creencias, lenguaje corporal, etc.; el hijo al verlo y escucharlo, está recibiendo la influencia directa que puede formarlo o mal formarlo. En la vida de la empresa el fenómeno es exactamente el mismo. La sola presencia, la llegada puntual, la definición del objetivo, el respeto a las normas y en una palabra, todo el comportamiento de los jefes, constituye una influencia directa del líder respecto de sus seguidores y este efecto, tanto positivo como negativo, se da como una realidad innegable, quiéralo o no el líder.

Particularmente los dirigentes deberán ser suficientemente perceptivos, controlados y prudentes para saber que con su sola “existencia” y “acción” están influyendo en los seres humanos.

La comunicación no verbal conocida también como lenguaje corporal, constituye en este sentido uno de los principales retos a manejar. Numerosas investigaciones respecto a las relaciones humanas han demostrado que la comunicación no verbal es más determinante y eficaz que la misma comunicación verbal, y la realidad demuestra que esto es muy poco conocido y aplicado por padres, dirigentes, maestros y líderes en general. Pero no sólo este aspecto de la comunicación, sino todo el perfil y conducta constituye en su conjunto una influencia que impacta directamente las actitudes y comportamiento de los seguidores.

El liderazgo encara una energía vital primero que nada; sí el jefe, directivo o empresario no tienen una energía humana que vaya a influir en su personal, no se puede hablar de liderazgo alguno. Harmon y Jacobs en su libro titulado “La diferencia vital” (citado en Siliceo, 1999), llegan a interesantes conclusiones respecto de cómo la energía de los líderes influye en el comportamiento de toda una organización. Lo interesante de su estudio radica en el hecho de que no

parten de postulados teóricos, sino de investigaciones de la dinámica real de las organizaciones investigadas, entre las que figuran IBM, Apple y otras importantes empresas. La capacidad de influencia es la mejor manera de definir a los líderes pues no podemos hablar de dirección, sino es a partir del hecho de influir sobre otros seres humanos.

Uno de los problemas que afectan a las organizaciones es el vicio de nombrar a supervisores, jefes, directivos y presidentes de empresas, que carecen de esta energía, que no tienen en realidad el talento para ser líderes, pueden tener muchos otros, pueden ser personas muy valiosas en otras áreas, pero no tienen la energía y perfil de liderazgo. Debe realizarse una correcta evaluación de los perfiles de las personas a quienes se va a promover o nombrar y mientras más alta es la posición, más cuidadosa debe ser la evaluación.

En Europa, concretamente en Alemania, empresas de las más importantes a nivel mundial, aquellas que tienen la más alta calidad en sus productos, evalúan a sus ejecutivos no tanto por su capacidad técnica, la cual se da por entendida, sino fundamentalmente por su habilidad en el manejo de los procesos humanos, es decir, qué tan bien se comunican con su gente, qué tanto se preocupan por la capacitación de su personal, qué tanto buscan hacer equipo con sus compañeros del mismo nivel y con su propia gente, qué tanto logran una verdadera integración de equipo. Todas estas características hablan del perfil humano del líder.

El factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo.

El primer promotor de la productividad es el líder. El cual haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando una cultura o atmósfera que invita a la productividad. El líder predica con el ejemplo.

Un líder entendido como educador, como modelo de cambio y modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé prioridad a los programas y actividades

del trabajo en equipo, de los procesos motivacionales y de la excelencia y calidad en todas las tareas de la empresa.

Se debe hablar de una *cultura productiva*, más que de sistemas de productividad. Una cultura sustentada en valores, que sea consistente, integral y que esté animada por un líder.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada respecto a la necesidad de contar con líderes efectivos e integrados a lo largo y ancho de las empresas, eliminando el principio de dejar en la alta dirección la total responsabilidad por los resultados productivos. Los procesos educativos son la base para lograr el compromiso e integración de los diferentes líderes de las empresas. Ellos a través de la concertación de metas, planes y estrategias, constituyen la infraestructura para el sólido desarrollo productivo de las organizaciones.

Para Siliceo (1999), los líderes para formar el llamado *espíritu productivo* en sus trabajadores, deben ser fundamentalmente agentes de cambio.

3.2 El líder: agente de cambio.

Asimismo señala que el cambio resulta ser hoy en día la preocupación y el reto más presente en los líderes de las instituciones y organizaciones que luchan por su sobrevivencia y desarrollo. La fuerte competencia y la complejidad de las empresas son fenómenos que marcan una nueva filosofía y práctica empresarial.

Los avances de la ciencia y la tecnología, las necesidades y conflictos sociopolíticos, la problemática del empleo, educación y productividad y otras dimensiones humano-sociales están demandando de una manera inaplazable un cambio. Pero un cambio evolutivo, es decir, un cambio que mejore en cantidad y calidad la vida del hombre tanto en su dimensión individual y social.

El cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. El cambio es también una fuerza que se impone, no es optativa para los humanos y para las

instituciones, es el cambio, igualmente, una forma de sobrevivencia por un lado, y de crecimiento, madurez y desarrollo por el otro. Por ello, el cambio debe ser dirigido con gran prudencia, con inteligencia y oportunidad de manera tal que las decisiones que se tomen sean evolutivas y no involutivas.

El cambio supone además de una madurez y justificación para generarlo, una gran oportunidad en tiempo, punto que es muy importante de tener presente en la labor directiva de toma de decisiones pues se ha comprobado que la extemporaneidad y/o retraso en las decisiones de cambio, generalmente originan actitudes negativas y de alta frustración.

La tarea fundamental consiste en modificar conceptos, esto significa que debe desarrollarse un liderazgo capaz de permitir los cambios de clima y cultura necesarios dentro de la organización.

El profesional de hoy debe ser capaz de dirigir en medio de un ambiente cambiante. Y los cambios que se requieren no son sencillos de ejecutar. Los gerentes deben ser capaces de influir en la productividad de forma significativa, a través de su liderazgo personal. El mejoramiento del desempeño en las actividades es la clave para afrontar el reto de la productividad. Constituye a la vez, un estado mental y una meta para toda su carrera. La palabra es *compromiso*, la meta es el mejoramiento continuo hacia la excelencia. Se trata de una tarea difícil, los gerentes deben aceptar la necesidad de cambiar, experimentar, correr riesgos y de examinar críticamente muchas de las formas tradicionales que hay para hacer las cosas.

El trabajo del líder ha cambiado. Por tradición se daba a los líderes autoridad formal, y se la proporcionaban los dueños o gerentes de niveles más altos de la organización; su trabajo consistía en influir en sus subordinados para lograr lo que quería el líder. En la organización productiva actual, el énfasis en los jefes y sus seguidores, aunque todavía está presente en la estructura empresarial, no es lo que hace a las empresas productivas. El reto de influir para el cambio y de

estimular lo necesario a fin de que ocurra, está todavía allí, pero el proceso de influencia ha cambiado de forma importante.

Kiyoshi Suzaki en su libro *The New Manufacturing Challenge*, (citado en Bell, 1996) dice que la gerencia necesita ayudar a crear un ambiente de apoyo, que haga el seguimiento del progreso, comparta los resultados y brinde apoyo a la gente. El último punto de este proceso gerencial, es particularmente diferente de las prácticas convencionales y, por mala fortuna, muchos lo ignoran a menudo a pesar de su importancia. Sin embargo, para los gerentes de los tiempos actuales la habilidad de guiar y apoyar a la gente se ha convertido en piedra angular del mejoramiento.

Suzaki prosigue y sugiere que el nuevo reto del liderazgo radica en crear una atmósfera guiada: un ambiente en el cual el líder influya en otros, pero también les ayude a sentirse capaces y les haga desear hacer mejor las cosas. Esta atmósfera es la que vuelve productiva a la organización. El líder que puede crear un ambiente motivador y estimulante, multiplica sus propias habilidades al utilizar las habilidades de otros.

Para tratar con el mejoramiento de la productividad, los gerentes deben entender los procesos y las políticas del cambio. Deben dirigirlo como un proceso de participación intensa que requiere de gran paciencia, habilidades en las complejas relaciones humanas, buena habilidad organizacional y amplia visión para experimentar.

Bain (1998) considera que el liderazgo es circunstancial. Diferentes metas, ambientes operativos y diferencias dentro del mismo grupo son factores que influyen en el estilo de liderazgo que más efectividad puede tener para determinada situación. No existe un estilo de liderazgo único que pueda considerarse el mejor para todas las situaciones laborales. Por otra parte, cuando los factores que influyen en el liderazgo pueden controlarse, un estilo único podría ser el más efectivo debido a que las situaciones serían esencialmente las mismas. Los actos de liderazgo pueden considerarse desde dos puntos de vista. Algunos

actos de liderazgo son favorables, puesto que tienden a motivar a los seguidores a cumplir con los objetivos de la organización. Otros actos de liderazgo son desfavorables debido a que tienden a desmotivar a los seguidores, es decir, se interponen a los deseos naturales de los seguidores de trabajar conjuntamente para lograr un objetivo.

Estilos de liderazgo que motivan.

Asimismo Bain (1998), señala que el liderazgo puede aplicarse de muy diversas maneras según el directivo. Por ejemplo, puede existir una diferencia notable en la forma como un gerente aborda a sus subordinados para intentar motivarlos con objeto de que lleven a cabo determinadas acciones. Si su enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el liderazgo positivo. Si por lo contrario, el enfoque recalca los castigos, el dirigente estará empleando el liderazgo negativo.

Cuanto mayor sea la recompensa monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo. En forma similar, cuanto mayor sea el castigo, más negativo será el liderazgo. El estilo del gerente está relacionado con su teoría personal sobre el comportamiento organizacional. Los que han adoptado la teoría X –las personas son básicamente perezosas y no les gusta trabajar- normalmente exhibirán un estilo de liderazgo negativo. Los directivos que concuerdan con la teoría Y –las personas tienen una necesidad psicológica de trabajar y de lograr resultados- normalmente muestran un estilo de liderazgo positivo. La palabra *normalmente* se emplea en los dos casos debido a que, por lo general, los líderes exhiben una combinación entre el estilo positivo y el negativo, en el cual uno de éstos domina el comportamiento del líder. En determinadas situaciones, hasta el líder más competente y positivo debe aportar un estilo negativo en un intento por sacar a un subordinado de su estado de complacencia. Ciertos factores como empleados con un alto nivel educativo, una mayor independencia por parte de los empleados y un sindicalismo muy extendido, por mencionar solo tres de ellos, obligan a los directivos a adoptar un estilo de liderazgo más positivo.

Estilos de liderazgo con poder.

La forma como los ejecutivos emplean el poder que les ha sido delegado también establece un estilo de liderazgo. Son tres los estilos básicos de liderazgo con poder, a pesar de que existan muchos matices entre cada estilo específico: autocrático, liberal y participativo. Igual que en el caso de los estilos motivacionales, los ejecutivos exhiben una combinación de los tres estilos en la cual uno de ellos domina el comportamiento de líder del ejecutivo.

Ejecutivos autócratas.

Los ejecutivos autócratas centralizan en ellos el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación laboral por completo, dejando muy pocas oportunidades para que los empleados expresen sus opiniones o iniciativas individuales. Los empleados llevan a cabo lo que se les ordene y solo lo que se les ordena. El ejecutivo autócrata posee la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. En general los empleados se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padecen de esa tensión por inseguridad que les causa el comportamiento de su jefe. En este sentido, lo normal es que el liderazgo que se brinde sea de tipo negativo. Por lo contrario, el líder puede brindar recompensas al grupo, en cuyo caso el liderazgo es positivo. Cuando exhibe un estilo positivo de liderazgo, al ejecutivo autócrata se le considera un autócrata benevolente. El autócrata benevolente puede resultar eficaz para mejorar la productividad y puede desarrollar relaciones significativas con sus subordinados. Ciertos ejecutivos, debido a su disposición autoritaria basada en sus experiencias, quizás no estén igualmente preparados para el estilo con poder participativo, como lo están otros ejecutivos. El directivo autócrata puede cumplir con sus resultados a corto plazo pero por lo general fracasa a largo plazo, debido a que su estilo negativo va erosionando poco a poco la moral de los empleados y enfría su entusiasmo. El autócrata benevolente está en condiciones de cumplir con los resultados a corto y a largo plazo, pero es incapaz de sacar el máximo provecho del potencial de mejoramiento de la productividad de la organización, debido a que su estilo del poder limita la participación y contribución de los

empleados. No puede darse un efecto sinérgico o multiplicador de los resultados dentro del grupo de trabajo, puesto que el ejecutivo benevolente tiene decidido ser *el cerebro* o fuente única de todas las ideas y todo depende de su talento y aptitudes personales.

Ejecutivos liberales.

Si el dirigente autócrata disfruta con el poder, el ejecutivo liberal hará todo lo posible por evitar el uso del poder personal. Los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe; establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas. El ejecutivo liberal sirve, ante todo, de contacto entre su grupo de trabajo y los recursos ajenos o externos a su grupo; si este último necesita algo, como directrices o materiales, el ejecutivo liberal los obtiene de otros y él se las proporciona a sus subordinados. Si el estilo de poder autócrata hace caso omiso de la contribución de los subordinados, el estilo de poder liberal no toma en cuenta la contribución del líder. El estilo de poder liberal no es un estilo predominante viable; sin embargo, puede emplearse en situaciones aisladas en que el directivo puede dejar en manos del grupo de trabajo la elección de las opciones.

Ejecutivos participativos.

A diferencia del dirigente autócrata que toma todas las decisiones o del ejecutivo liberal que no las toma, el dirigente participativo si toma decisiones, pero pocas veces en forma unilateral. Los directivos que emplean el estilo de poder participativo están conscientes de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas. Los dirigentes participativos mantienen a sus subordinados bien informados, tanto de lo que acontece dentro de su área de trabajo como fuera de ella, 1) comprometiendo a los subordinados en los problemas según su experiencia y capacidad, y 2) solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que estén atravesando. El dirigente participativo

voluntariamente delega responsabilidad y la respectiva autoridad en forma selectiva. En tanto el ejecutivo autócrata controla por medio del poder y de la autoridad personal, el ejecutivo participativo ejerce el control mediante su grupo de trabajo, generando un espíritu de grupo que fomenta el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales de amor propio. Mientras el estilo de poder liberal depende de la actitud y motivación de los subordinados y, por lo general, brinda resultados impredecibles, el estilo de poder autócrata es capaz de producir resultados a corto plazo; el estilo de poder autócrata benevolente puede producir buenos resultados a largo plazo; y el estilo de poder participativo puede lograr los mejores resultados debido a que aumenta la participación de los empleados y, por tanto, su contribución. Sólo el estilo de poder participativo cuenta con la capacidad para sacar el máximo provecho del potencial de productividad de la organización.

Transformar el potencial de productividad de la organización en realidad depende, en gran parte, de sacar el máximo provecho de la contribución personal. Cuanto mayor sea la oportunidad que se brinde al personal para que participen en los procesos de la organización, mayor será la contribución que aporte en el cumplimiento de las metas de la organización. La efectividad de la participación del personal depende, a su vez, de las características de la situación de trabajo. Una participación efectiva depende de una comunicación abierta entre el grupo de trabajo y de un alto grado de confianza interpersonal. Cuando una falta de confianza va aunada a un estilo gerencial autócratas, es muy difícil practicar la participación.

La importancia de la participación no reside en los programas o en los procedimientos sino en la filosofía. Los programas y los procedimientos tienen efectos positivos en la participación, pero solo cuando se emplean en el momento oportuno y en el ámbito correcto logran que los responsables consideren en forma constructiva su participación. La participación es la implicación mental y emocional de una persona, parte de una situación de grupo, que la estimula a contribuir a favor de las metas organizacionales y de su cumplimiento.

El desarrollo y conservación de una actitud para *ir más allá* (valor agregado) es lo que diferencia a las organizaciones que, a largo plazo, son excepcionalmente productivas, de las menos productivas o que carecen de consistencia en sus logros. Esta disposición no puede desarrollarse si no se cuenta con el clima de trabajo adecuado y si no se ha generado una alta motivación entre el personal.

Son cuatro las áreas primordiales sobre las cuales el directivo debe centrar su atención con objeto de desarrollar una disposición para *ir más allá*: 1) compartir el gran diseño o los planes y aspiraciones de la organización, con todos los miembros de esta última; 2) esforzarse por alcanzar la excelencia o el total aprovechamiento del potencial de la organización, utilizando el potencial creativo de todos los empleados mientras se crea un ambiente propicio para el cambio constructivo; 3) hacer hincapié en lo positivo, demostrando una fe a toda prueba, en la organización y en sus miembros, y una expectativa positiva en relación con el cumplimiento de las metas organizacionales; y 4) generar un espíritu competitivo constructivo que aliente al personal a contribuir al máximo para el logro de las metas de la organización.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y análisis desarrollados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1.-Una de las competencias indispensables para los líderes es la de administrar el cambio, los cambios afectan el rendimiento de las personas, provocando incertidumbre y sentimientos de inseguridad, incomodidad y falta de apoyo. Aquí es donde los líderes actúan para apoyar y orientar a los empleados a fin de que el cambio se implemente de manera exitosa.

El papel del líder es mucho más importante de lo que se imagina, ya que tiene el poder de ayudar a la gente a convertirse en triunfadora.

No existe un estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, por lo cual el líder deberá analizar las particularidades organizacionales de cada empresa, así como el momento específico en el cual se encuentra, para así determinar el tipo de liderazgo aplicable, el cual le permita obtener los mejores resultados.

2.-Es generalmente reconocido que la productividad es el resultado de la combinación del capital, iniciativa, imaginación y creatividad del hombre para poner a disposición de la sociedad, satisfactores que demanden cada vez menos insumos y menor esfuerzo.

Por eso es necesario proporcionar la acumulación de capital y su correspondiente inversión y alentar la creatividad de todos los agentes del proceso productivo.

Es una responsabilidad social de todos aumentar la productividad, mejorar la relación entre los insumos y los esfuerzos y la satisfacción de las necesidades. De otra forma no podríamos mejorar nuestra calidad de vida.

La productividad es un bien de todos los integrantes de la sociedad. Cada persona en la sociedad es responsable de capacitarse lo más posible para ser útil a sí mismo y a la sociedad en general.

Las familias deben promover entre sus miembros la laboriosidad, la disciplina, el orden. El combate al desperdicio y al despilfarro, conscientes de que por

solidaridad todos estamos obligados a nuestro mejor esfuerzo para contribuir al bien general de la familia y de la patria.

La sociedad debe difundir profundamente el concepto de productividad y los beneficios que su logro conlleva, en términos de mejores salarios, precios, condiciones de trabajo, calidad de vida y progreso.

3.-La empresa es la institución por excelencia abocada a la productividad que nace del esfuerzo de los hombres, esta productividad no puede ser buscada de cualquier manera. Debe estar inspirada en la dignidad y respeto del hombre y no solo en el aumento cuantitativo de la producción.

El incremento de la productividad es una obligación moral no sólo de los dirigentes de la empresa, sino de todos los que intervienen en ella.

No es posible la productividad sin la integración real de los trabajadores, con la dirección de la empresa y su identificación y aceptación con la parte que les corresponde realizar en las tareas de la misma. Se requiere esa adhesión libre y responsable de los trabajadores en las metas, programas y sistemas de operación de la empresa.

4.- Hay que vincular productividad con capacitación. Una sin la otra no pueden subsistir. Pero hay que resaltar que la capacitación y el adiestramiento deben orientarse a lograr que cada trabajador, en todos los niveles conozca bien su trabajo, por qué se hace, cómo se hace, para qué, etc. De tal manera que todos puedan así obtener la máxima satisfacción al saberse autores de un trabajo productivo.

Promover el entrenamiento continuo que evite que las personas se conviertan en miembros improductivos de la empresa.

Una organización que tome en cuenta la sociabilidad del hombre, su necesidad de pertenencia, de reconocimiento, proyección y transcendencia será más productiva.

5.- La productividad se ha convertido en un tema fundamental para las empresas en México, ya que, de ella depende su competitividad, es decir, su éxito en los mercados nacionales e internacionales, y de ese éxito se desprenden sus ingresos, utilidades y crecimiento.

Para entender bien lo que es la productividad y para que ésta se dé en las organizaciones, es necesario no sólo conocer y manejar su definición técnica, sino entender y mantener siempre presente la aceptación humana del concepto. Ambos enfoques, al ser complementarios, son indispensables para desarrollar con éxito programas que nos lleven a un incremento permanente de la productividad.

Desde el punto de vista técnico, la productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso. Desde el punto de vista humano, es una actitud mental del individuo que tiende a optimizar todo lo que hace (actividades, funciones, elaboración de productos o prestación de servicios), en otras palabras hacer las cosas lo mejor posible.

6.-El valor agregado debe ser más que un sentimiento de cortesía, honestidad, amistad, seriedad y responsabilidad, se refiere a lo que yo puedo hacer por otro y que no me pagan por hacer; esto sin afectar los intereses de mi organización o departamento. Es lo que haría por un amigo, por alguien con quien quiero quedar bien, es la suma de todos los conceptos anteriores y de una adecuada actitud de servicio, tal vez lo más importante o significativo que tenemos nosotros y nuestra organización en términos de valor agregado es el comportamiento del personal que tiene contacto con el cliente, el trato recibido por ellos, será recordado por más tiempo que ninguna otra cosa.

Cualquiera que sean los servicios y/o productos que una empresa ofrezca, ante todo el cliente que los requiera, busca la plena satisfacción de sus necesidades, para ello todo servidor debe de tener como piedra angular de su filosofía el ofrecer la plena, total y absoluta satisfacción de su cliente.

Esta satisfacción no involucra solamente la calidad en el producto sino que se extiende a los servicios que prestamos durante el proceso.

REFERENCIAS

- Bain, David (1998), Productividad. La solución a los problemas de la empresa. México: McGraw-Hill.
- Bell, R. Robert y Burnham M. John (1996), Administración, productividad y cambio. México: CECSA.
- Chiavenato, I. (2002), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006), Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2006), La experiencia del liderazgo. México: Cengage Learning.
- Guerrero, J. (2007), Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. Revista colombiana de psicología. Bogotá, Colombia.
- Guízar, R. (2008), Desarrollo organizacional. México: McGraw Hill.
- Huse, E. y Bowditch, J. (1980). El comportamiento humano en la organización. México: Fondo educativo interamericano.
- Ivancevich, John M. (2006). Comportamiento organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H. (1980). Curso de administración moderna. México: McGraw Hill.
- Kopelman, Richard E. (2008). Administración de la productividad en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Moreno, C. (2002), Análisis de las teorías del liderazgo a través de la historia. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Robbins, S. (2009), Comportamiento organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

- Romero, G. (2009), Evidencias de la relación entre clima laboral, productividad y satisfacción laboral en las organizaciones. Tesina de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Schein, H. Edgar (2005), Psicología de la Organización. México: Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. (1987). Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana.
- Sherman, A., B. George y S. Scott (2002). Administración de recursos humanos. México: Thomson Learning.
- Siliceo, A. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: McGraw Hill Interamericana.
- Terry, G. (1990). Principios de Administración. México, C.E.C.S.A.
- Varela, M. (1996), Liderazgo. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Varela, M. (2005), Dinámica de Grupos. México: Facultad de Psicología, UNAM.