

870102

13  
rey.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**LIDERAZGO Y DIRECCION. DOS FUNCIONES IMPORTANTES  
DENTRO DE UNA EMPRESA.**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**MARTHA ALICIA DIAZ CASTAÑON**

**GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE DE 1986.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

## I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL LIDERAZGO	
1.1 Naturaleza del Liderazgo.....	3
1.2 Concepto del Liderazgo.....	6
1.3 Estilos del Liderazgo.....	10
1.4 Funciones del Liderazgo.....	14
1.5 Roles de Liderazgo.....	21
CAPITULO II	
GENERALIDADES DE LA DIRECCION	
11.1 Naturaleza de la Dirección.....	30
11.2 Concepto de la Dirección.....	36
CAPITULO III	
EL LIDERAZGO COMO FENOMENO	
111.1 Individual.....	40
111.2 Grupal.....	48
111.3 De Organización.....	49
111.4 De Efectividad Gerencial.....	51
CAPITULO IV	
TEORIAS DE LIDERAZGO	
IV.1 Continuo de Autoridad.....	57
IV.2 El Grid Administrativo.....	59
IV.3 Teoría de los Sistemas de Likert.....	63
IV.4 Teoría de la Tercera Dimensión.....	67
CAPITULO V	

PRINCIPIO Y TIPOS DE DIRECCION	
V.1 Principales principios de la Dirección.....	79
V.2 Tipos de Dirección y su Uso.....	83
CAPITULO VI	
NECESIDADES PARA LA DIRECCION	
VI.1 Preparación para la Dirección.....	87
VI.2 Cualidades para la Dirección.....	90
CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFIA.....	95

## INTRODUCCION

Aunque en la práctica de algunos científicos sociales tomar los términos " Administración y Liderazgo " como sinónimos nos harían reflexionar en el porqué los de be mos distinguir. Efectivamente, pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, pero puede haber administradores, únicamente donde las estructuras organizadas crean esos papeles. También existen ventajas analíticas importantes en las distinciones entre liderazgo y administración. En esta forma, el liderazgo se puede destacar para su estudio sin el impedimento de calificaciones' referente a cuestiones más generales de la administración

Un administrador lleva a cabo las cinco funciones de la administración. Estas son esenciales a medida que el combina los recursos para cumplir ciertos objetivos socia les y pone en marcha el proceso por medio de la autoridad

El administrador puede alcanzar sus objetivos ejerci tando su autoridad en una forma más o menos autocrática' para obtener y distribuir los recursos. En otras palabras establece a través de un proceso racional-intelectual el ambiente interno en el cual se desarrollará el trabajo y se alcanzarán los objetivos.

Cuando un empleado nuevo no administrativo se presen ta para trabajar, debe preocuparse inicialmente por deter minar lo duro que debe de trabajar para alcanzar el nivel al cual no pondrá en peligro su empleo y que sea acepta--

ble para su superior.

Aunque puede preferir trabajar por encima de este ni vel, a menudo no pueden porque se les presentan restric-- ciones por ejemplo de producción impuestas por los sindi- catos o bien por las costumbres del grupo. El administra- dor que aumenta la productividad de los empleados hasta - su capacidad máxima debe remover las barreras que están - impuestas ante ellos que son movidos por el egoismo e in ducir celosas respuestas por parte de los demás. Para al canzar esto último se requiere un mayor grado de habili-- dad de liderazgo por parte del administrador.

Aunque los gerentes discuten confiadamente las carac terísticas del administrador eficaz, y si muchos ejecuti- vos se vanaglorian de su capacidad para seleccionar bue-- nos líderes sobre la base de una buena y breve historia,- la mayoría de los modernos psicólogos sociales han acepta- do el hecho de que la investigación no logró hasta ahora' ofrecer una descripción del buen líder con referencia a los rasgos de la personalidad para llevar a cabo una bue na dirección. Se ha comprobado que los dirigentes de los grupos efectivos mantienen mayor distancia psicológica en- tre ellos y otras personas que las que guardan los líde-- res de los grupos menos efectivos.

## CAPITULO 1

### GENERALIDADES DEL LIDERAZGO

## NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Cualquier grupo de subordinados que trabaje cerca de su capacidad total tiene a alguien en su cabeza que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser - un compuesto de dos ingredientes mayores; la habilidad de inventar y usar motivadores apropiados y la habilidad de inspirar.

Una cosa es conocer las categorías de motivadores y otra cosa es discernir la fuerza de las necesidades individuales definiendo las formas de satisfacerlas, y administrar los estímulos en forma que aseguren la respuesta deseada. El éxito de aquellos que guían depende casi enteramente de la calidad de su arte y de la temporalidad de su aplicación. Puede existir un éxito más problemático ya que el dirigente es también un ser humano y en este campo no se pueden resolver los problemas objetivamente.

El segundo ingrediente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto, mientras que el uso de estímulos parece centrar se sobre los subordinados y sus necesidades; la inspira---ción emana de la cabeza del grupo. Las mejores pruebas - del liderazgo inspiracional provienen de situaciones sin esperanza y con temor. Algunos podrían arguir que tal devoción no es enteramente altruista, que también se puede explicar porque aquellos que afrontan una catástrofe se-



guirán a algunos en quién ellos confían en forma desinteresada. Pero pocos pueden negar la función del carisma en cada caso.

La emergencia de un líder carismático en empresas organizadas parece ser poco usual. Al buscar tan minuciosamente como se pueda, difícilmente se pueden nombrar muchos administradores de inspiración en una universidad, iglesia, negocio, sindicato u organización gubernamental. Tal vez hay algo que suprime la necesidad de liderazgo -- inspiracional en sociedades que gozan de prosperidad económica. Puede no existir razón para ser gran inspirador, excepto como don únicamente para los autoiniciadores. Los empleados de empresas organizadas se preocupan más de proveer la satisfacción a largo plazo de sus necesidades básicas que de alcanzar una identidad y gozar del estímulo. Consecuentemente, el ingrediente verdaderamente inspiracional en el liderazgo es posible que permanezca dormido, sólo para transformarse en un arte potente en tiempo de crisis.

Por otra parte, ello no es para negar la existencia' continúa de líderes de todos los niveles en toda clase de empresas. Los líderes existen esencialmente a causa de la necesidad de la gente de seguir a alguien. Es probablemente cierto que un estudio de liderazgo es realmente un estudio de seguidores y la gente tiende a seguir a aquellos en los cuales ve un medio de satisfacer sus deseos -

personales . Puesto que cada posible trabajo en la empresa organizada se hace más satisfactorio por parte de aquellos que pueden ayudar a los otros a alcanzar estas motivaciones, se podrá ver que los líderes deben existir siempre en la vida social. Efectivamente, quizá el principio fundamental del liderato es :

Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en -- quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas cuanto más entienda un administrador que estimula a sus subordinados y como operan estos estímulos y --- cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, probablemente será tan to más efectivo como líder.

Se puede ver fácilmente que un administrador efectivo y que conduce bien sus funciones, ayudará a alcanzar' estos deseos personales.

## CONCEPTO DE LIDERAZGO

Casi todos los pensadores que examinaron el problema de la organización social han experimentado la necesidad de formular una definición del liderazgo. Por el hecho de que fueron formuladas en un lenguaje que los psicólogos - se resisten a usar, algunas definiciones han sido consideradas principalmente a causa de su valor literario. Encontré un ejemplo moderno de este tipo de definición en Bertrand Russell que dice :

" Para conquistar la posición de líder, el individuo debe demostrar sobresalientes cualidades de autoridad, confianza en sí mismo, rapidez de decisión y capacidad para adoptar las medidas adecuadas ".

En los últimos años el campo de la psicología ha aportado un número formidable de definiciones. Gran parte de los primeros trabajos que se realizaron sobre el estudio del liderazgo, identificaron a éste como el dominio ; Young sostuvo qué:

" El liderazgo no es más que una forma de dominio en la cual los adeptos aceptan más o menos voluntariamente la dirección y el control de otro ".

Pero muy poco después se estableció una diferencia entre el liderazgo y el dominio y se destacó la importancia del aspecto integrador; según Pigor el liderazgo es :  
 " Un proceso de estimulación mutua que, mediante la interacción eficaz de las diferencias importantes, orienta la

energía humana hacia la persecución de una causa común ",

Y el dominio es :

" Un proceso de control en el cual, asumiendo una posición de superioridad, una persona o grupo de personas regulan las actividades de otros para realizar propósitos - que aquellas decidieron por sí mismas".

Cuando se utiliza la palabra "líder" la literatura de la psicología social se refiere a una serie de cosas - distintas. En general, la clasificación del liderazgo hecha por Mapheus Smith parece haber contemplado las distinciones generales y esenciales. Smith comprobó que existen tres formulaciones que incluyen los usos más típicos de - liderazgo. Estas son :

- 1.- Los líderes son los individuos cuyas realizaciones se consideran elevadas con referencia a las metas fijadas.
- 2.- Los líderes son las personas a las que se les reconoce un status superior al de otras personas comprometidas en las mismas actividades.
- 3.- Los líderes son las personas que emiten estímulos a los que otras personas responden con sentido integrador.

Los fenómenos del liderazgo se desarrollan en un medio humano, en el que la gente interactúa en función del sentimiento. Moreno, que aportó la idea original del sociograma o mapa de las fuerzas sociales de un grupo, demues-

tra que el proceso de atracción y repulsión debe considerarse un fenómeno dependiente de ambos individuos en una relación, puesto que su dirección no es casual y por lo contrario, depende de la segunda persona.

En términos generales, el exámen del liderato y su relación con otras variables psicológicas ha fluctuado entre un análisis de rasgos específicos, que implican una descripción de los líderes y una síntesis organizada alrededor del concepto de tipos bio-psicológicos. Esto último equivale a afirmar que los intentos de describir e interpretar el liderato están incluidos en una tarea más general: Decidir si conviene abordar la estructura o la función de la personalidad del líder.

Es necesario reconocer las limitaciones del enfoque de los rasgos. Las principales objeciones teóricas fueron formuladas por los científicos del comportamiento y que sostenían que la personalidad es más que la suma de sus partes.

El estudio de la personalidad, la sociometría, y también el análisis del tipo de liderazgo, son elementos imprescindibles que posibilitan previamente la definición del rasgo denominado liderazgo.

Entre las cualidades más raras de los administradores se encuentra la habilidad de dirigir y que se puede definir como :

" El arte de inducir a los subordinados a cumplir sus ta

reas con celo y confianza ".

El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus - objetivos con la aplicación máxima de sus cualidades y ca - pacidades, pero nunca pierde su propia identidad. No se - detiene detrás de un grupo a impulsar y afianzar sino que toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e - inspirándolos para cumplir con las metas de la organiza - ción.

## ESTILOS DEL LIDERAZGO

El enfoque de las cualidades se refiere a lo que un líder es. Otro enfoque en realidad para entender el éxito del liderazgo se concentra en lo que el líder hace, esto es, su estilo.

Un cierto número de términos, tales como autocrático, democrático, burocrático, neocrático, laissez faire, han sido empleados a fin de describir el enfoque general usados por los líderes en situaciones humanas. Para investigar la efectividad de los estilos, es necesario mantenerlos en una situación constante. Por lo tanto, cualquier descubrimiento tendrá, que ser interpretado a la luz de la situación ambiental empleada en el experimento u observada en las organizaciones reales.

Los descubrimientos parecen indicar que el enfoque laissez faire, o permitividad completa, no fué efectivo en función del desempeño del grupo. Además éste no parece producir ningún otro beneficio, ni moral y ni satisfacción mejorada de los miembros individuales del grupo. Por el contrario estas dimensiones fueron mejoradas, conjuntamente con el desempeño, en grupos democráticos, hubo efectos negativos importantes que provocaron dudas acerca de la utilidad a largo plazo de tales estilos de liderazgo. Dada la situación descrita, parece que en promedio el enfoque democrático participativo fué el más efectivo y eficiente.

El sistema, más que el ejecutivo, se convierte en indispensable. La burocracia es una autocracia sutil; Este' estilo de liderazgo se relaciona con los sistemas racional-legal de autoridad y un conjunto explícito de procedimientos, reglas y reglamentos. El sistema tiene un alto grado de formalidad y uniformidad. Los problemas se refieren o resuelven refiriéndose " al libre " y/o a los procedimientos de operación estándar. (1)

Un estilo de liderazgo basado en la burocracia se -- despersonaliza. El sistema de reglas y reglamentos está -- diseñado para descubrir todas las existencias . Por lo -- tanto, el papel de líder es el de controlar las actividades rutinarias dentro de los lineamientos establecidos -- por el sistema mismo.

El estilo burocrático destaca la nitidez administrativa, la regularidad y la precisión. Este estilo es evidente en muchas de las organizaciones complejas de gran -- escala de la actualidad.

(1) Fuente : Administración en las organizaciones. Freeman E. Kast. Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 367



## AUTORITARIO

- 1.- Determinación total de las políticas del líder.
- 2.- Técnicas y pasos de actividad dedicados por la autoridad, uno a la vez, de tal manera que el paso futuro - será siempre incierto en alto grado.
- 3.- Usualmente el líder dictaba el trabajo o tarea particular y al compañero de trabajo de cada miembro.
- 4.- El denominador tendía a ser personal en sus alabanzas y críticas, y trataba de ser miembro en el trabajo; - permanecía alejado de la participación activa en el - grupo, excepto cuando hacía demostraciones.

## DEMOCRATICO

- 1.- Todas las políticas son asunto de discusión de grupo' y la decisión es alentada y asistida por el líder.
- 2.- Perspectiva de actividad ganada durante el período de discusión. El líder esquematizaba los pasos genera-- les hacia el objetivo del grupo; y cuando se requería asistencia técnica, sugería dos o más procedimientos' alternativos a escoger.
- 3.- Los miembros eran libres de trabajar con quienes -- ellos escogieran y la división del trabajo se dejaba' al criterio del grupo.
- 4.- El líder era objetivo o basado en hechos, en sus ala-- banzas o críticas, y trataba de ser un miembro regu-- lar del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del -- trabajo del grupo.

## LAISSEZ FAIRE

- 1.- Libertad completa de decisión para el grupo o individuo, con un mínimo de participación del líder.
- 2.- Distintos materiales suministrados por el líder, -- quien establecía claramente que él suministraría la información cuando se le pidiera y no tomaba ninguna otra parte en la discusión y ejecución del trabajo.
- 3.- Absolutamente ninguna participación del líder.
- 4.- Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las - actividades de los miembros, a menos que se le preguntara, y ningún intento para apresurar o regular el -- curso de los acontecimientos (2).

(2)Fuente : Administración en las Organizaciones. Freeman  
E. Kast. Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 368

## FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Hay dos tipos fundamentales de funciones grupales: - la primera, representada por la tarea, se relaciona con - la realización de determinada meta específica; la segunda está vinculada con la función humana y tiene que ver con la conservación o el fortalecimiento del grupo mismo. - Constituyen ejemplos de comportamiento relacionados con - la tarea : subrayar la importancia del objeto del ejercicio; concentrar la atención en la producción y revisar la calidad de la labor ejecutada. Entre los ejemplos de comportamiento vinculado con las relaciones humanas mencionamos: mantener feliz al grupo; resolución de disputas, - suministrar aliento y ofrecer a la minoría la posibilidad de expresar su posición. (1).

Halpin y Winer, que estudiaron el liderazgo de las - tripulaciones aéreas, consideraron conveniente analizar - el comportamiento de los líderes de acuerdo con dos dimensiones:

1.- Iniciativa y dirección;

2.- Consideración .

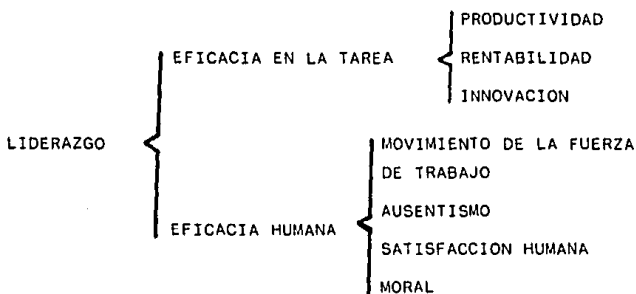
Los líderes de elevado nivel de iniciativa y dirección procuran, no sólo que el grupo comprenda el rol que aquellos representan, sino que también se respetan los - procedimientos oficiales. Este tipo de liderazgo estructurador es particularmente útil cuando el grupo afronta algún problema relacionado con las tareas. En cambio, los -

(1) Fuente: Elementos de administración. Koontz O'donnell

líderes de elevado nivel de consideración se orientan hacia el grupo, recompensan el trabajo eficaz y fomentan la participación en la fijación de metas grupales. Estos dos tipos de liderazgo corresponden a la especialización en las tareas y en las relaciones humanas. ( vease fig. 1 ).

Por supuesto, en muchas situaciones no es posible clasificar el comportamiento social dentro de ninguno de estos rubros pero, en todo caso, se manifiesta la tendencia a la aparición de especialistas en estas funciones.

FIGURA 1  
LOS DOS ASPECTOS DEL LIDERAZGO



Krech, Crutchfield y Ballachey subrayan la complejidad del rol que el líder debe representar cuando destacan que todos los líderes tienen que cumplir, en cierta medida, numerosas funciones diferentes. Muchas de estas funciones aparecen en la mayoría de los grupos.

El líder como ejecutivo. El líder ejecutivo se ocupa principalmente de la creación o interpretación de políti-

cas, la definición de objetivos y la indicación de los - medios que permitan realizarlos; generalmente asume la - responsabilidad de asegurar que estas políticas se ejecu- ten eficazmente y con ese fin se vigila el desempeño de sus subordinados. En un medio de organización, es casi se- guro que el gerente eficaz institucionalizará estas fun- ciones. Con el propósito de cumplir su función, el líder' ejecutivo no realizará personalmente el trabajo real y, - por el contrario, lo asigna a otros miembros del grupo. - Esta actitud implica la delegación de responsabilidad y autoridad, que representa el eje por excelencia de la teo- ría tradicional de la administración. Pero la delegación' significa especialización y ésta a su vez, exige coordina- ción. Para ejercer con eficacia estas funciones, el ejecu- tivo debe ser capaz de delegarlas inteligentemente y evi- tar, de ese modo, un excesivo compromiso en todos los pro- yectos grupales; si practica con eficacia la delegación , estará en condiciones de resolver problemas, innovar y - responder a la crisis.

El líder como planificador. Con frecuencia el líder' se ocupa no solo de la selección y la especificación de - metas-como cuando representa su rol ejecutivo-, sino tam- bién de la elección de los medios para alcanzar estos fi- nes, actitud que quizá lo comprometa en la elaboración de la doctrina táctica; es posible que en ciertas circunstan- cias prefiera no transmitir la totalidad de estos conoci-

mientos, al resto del grupo.

El líder como responsable del programa de medidas. - El líder ejecutivo se compromete, a menudo, en la institucionalización de metas grupales mediante la definición de programas de acción. Esta actitud puede originarse en -- tres fuentes:

- 1.- Las medidas promovidas por los superiores del líder que se transmiten a los niveles inferiores - de la organización y, con frecuencia, son acceptadas sin discusión como directivas.
- 2.- Las medidas que emanan de la estructura de mando del ejecutivo, pero de cuya aplicación él mismo' es responsable. Sin embargo, estas sugerencias' deben ser aceptadas por los sectores superiores' de la organización antes de ser aceptadas como - doctrina oficial.
- 3.- Del mismo líder, en las áreas y los niveles en que posea autoridad necesaria para formular la - política por aplicar.

El líder como experto. Se entiende, en general, que en determinados campos los gerentes profesionales poseen' aptitudes o conocimientos superiores. En algunas organiza ciones, la posesión de Know-how técnico, de información' adecuada o de aptitudes valiosas es una condición sine -- quanon del liderazgo, sin embargo, el mejor operario no siempre es el mejor capataz. De todos modos el hecho de - que los operarios del taller crean, por ejemplo, que el

conocimiento experto en el manejo de las máquinas deben ser el requisito esencial para determinar a quien se ascenderá al cargo de capataz, deberá tenerse en cuenta cuando se realicen los correspondientes nombramientos. A veces el líder debe su cargo a la posición de un escaso conocimiento técnico. En la industria moderna, que exige cierto grado de especialización funcional para operar con eficacia, el sector gerencial medio requiere su propio elenco de especialistas que los asesore y guíe. Según sabemos, en el grupo informal de trabajo, el experto goza, a menudo, de cierto status y representan un rol de liderazgo.

El líder como representante exterior del grupo. Como en general es difícil, y también poco conveniente, el hecho de que todos los miembros de grupos numerosos manejen personalmente el trabajo exterior de contacto que el grupo necesita para funcionar bien, suele aceptarse que esta función se delegue en una persona.

Gracias al rol del representante exterior, el grupo se mantiene en contacto con los superiores y las personas ajenas al grupo inmediato; en ciertas circunstancias, este representante es el vocero oficial. Por su intermedio tiende a canalizarse la información que afluye al grupo y la que sale de él.

El líder como control de las relaciones humanas internas. Generalmente como resultado de su comportamiento'

inconsciente, el líder define de modo intuitivo la estructura interna del grupo y resuelve los choques que se suscitan en su estructura, especialmente los que amenazan la estabilidad. Pero si el líder es invitado a menudo a zanjar disputas, o interviene frecuentemente con este fin, puede interpretarse esa situación como indicio de que el grupo no posee una estructura adecuada o estable. La mayoría de los ejecutivos que tienen experiencia reconocen la necesidad de tolerar una proposición regular de "estática grupal" antes de reaccionar.

El líder como proveedor de recompensas y castigos. En este plano pueden considerarse aspectos como el derecho a recompensar la actuación destacada y destacar el desempeño inferior a la norma. En el caso del ejecutivo, esta autoridad puede asumir la forma de una reprimenda, una suspensión, o la pérdida de status implícita en la asignación de un rol poco deseable, pero también puede implicar correctivos benévolos, como la suspensión temporal del derecho de trabajar en un ambiente propicio.

El líder como árbitro y mediador. Este rol se asocia hasta cierto punto con el anterior. En este caso el líder es al mismo tiempo juez conciliador. Como saben los ejecutivos que tienen más experiencia, los líderes deben estar dispuestos a resolver los conflictos internos, si éstos asumen proporciones que amenazan gravemente la eficiencia laboral del grupo.



El líder como ejemplo. El dirigente de un grupo debe advertir que su persona suministra un modelo de comportamiento a los restantes miembros, quienes necesitan -- guías concretas y visibles del comportamiento que se les exige.

Lamentablemente muchos gerentes no atinan a exhibir' el tipo de conducta que desean ver en sus subordinados. Pero gran parte del aprendizaje social en las organizacio-- nes tiene carácter mimético, de modo que el rol de ejem-- plo es importante. En otras palabras, las observaciones - de la investigación moderna sugieren que el estilo gerencial de un ejecutivo es contagioso.

El líder como símbolo de grupo. Es probable que el - espíritu grupal del cuerpo se va facilitando por cual--- quier factor que induzca a los miembros a sentir que constituyan una parte significativa y dinámica del grupo. Con este fin, es posible que el grupo incorpore varios elementos distintivos. Los grupos procuran, a menudo, promover - un sentido de identificación mediante el empleo de un lenguaje especial, el uso de distintivos, etc.: Es conve--- niente la atención que pueda concentrarse en un líder que de un modo u otro, simbolice el espíritu de grupo.

## ROLES DE LIDERAZGO

El concepto moderno de liderazgo supone el hecho de que distintos miembros pueden cumplir las importantes funciones grupales.

El problema es determinar porqué ciertas personas - asumen el rol de líderes. Aparentemente, son necesarias - dos condiciones:

- 1.- El líder debe saber que función particular se requiere y,
- 2.- Sí ha de sentirse competente para ejecutarla.

Ya hemos mencionado la importante distinción entre - la función de tareas del grupo, que implica problemas de estructura, y la función de relaciones humanas que se refiere a la atmósfera psicológica del grupo. Es factible - concebir el liderazgo como autoritario o autorizado. La - mayoría de los estudios de liderazgo han concentrado la atención en el primer aspecto.

En su obra Changing Culture of a Factory, Elliot Jaques llega a la conclusión de que a medida que el administrador general asume más cabalmente su función de liderazgo, los subordinados, a su vez, aceptan la suya propia.

En el curso de sus estudios en la empresa Glacier, - Jaques pudo observar que el gerente general representaba una serie de roles. Jaques llegó a la conclusión de que - el liderazgo implica un rol peculiar que los miembros del grupo esperaban que su líder representase, y que mientras

ese rol no se cumpliera eficazmente, otros miembros del grupo no podrían representar el suyo propio.

El gerente Psicológicamente distante. El profesor F. E. Fiedler, de la universidad de Illinois, ha demostrado que los líderes, cuando evalúan a sus subordinados de -- los grupos más eficaces indican que tienen mayor distan-- cia psicológica entre ellos mismos y sus subordinados que los líderes menos eficaces. Aparentemente, la explicación de este hecho es que un gerente no puede controlar y disciplinar con eficacia a los subordinados si emocionalmente está muy próximo a ellos. Así mismo, si un gerente depende desde un punto de vista emocional de un subordinado no puede permitirse alinearlos en el caso de perder su apoyo.

Se ha elaborado una técnica ingeniosa para medir la distancia psicológica; se pide al gerente que califique -- en diferentes rasgos psicológicos a los subordinados que -- prefiere más y a los que prefiere menos; cuanto mayor es la diferencia entre ambas calificaciones, mayor es la dis -- tancia psicológica que se atribuye al gerente. De esta ma -- nera el gerente psicológicamente rechaza a aquellos con quien no puede trabajar cómodamente, y en cambio, el ge-- -- rente psicológicamente más cercano demuestra mayor tole-- -- rancia frente a sus subordinados, o acepta o rechaza a -- los subordinados sobre la base de criterios distintos de su capacidad de trabajar con ellos. Se ha sugerido que el

gerente psicológicamente distante tiene muchos conocidos, pero pocos amigos; le agrada estar con otros, pero no de sea depender emocionalmente de ellos. Fiedler ha demostrado, en su estudio de la administración de pequeñas cooperativas de consumo, que el gerente psicológicamente dis- tante era un especialista en tareas.

De los estudios de Fiedler surgen dos imágenes muy distintas.

El gerente psicológicamente distante es más eficaz y exhibe las siguientes características:

- 1.- Tiende a formalizar relaciones de rol con sus su periores y sus subordinados.
- 2.- Suele mostrarse un tanto reservado y retraído en las relaciones con la empresa.
- 3.- Prefiere la consulta formal con los especialis- tas, más que la búsqueda informal de opiniones.
- 4.- Acepta y rechaza a los subordinados sobre la ba se del desempeño.
- 5.- Aunque se muestra reservado, tiene habilidad su ficiente para crear relaciones interpersonales - adecuadas.
- 6.- No desarrolla amistades profundas con sus colegas.
- 7.- Reclama y obtiene de sus superiores considerable libertad de acción.
- 8.- Espera que sus subordinados cometan errores y - traza planes que contemplan esa posibilidad.
- 9.- Prefiere tener subordinados ambiciosos.

El gerente psicológicamente cercano exhibe una relativa ineficacia comparado con el gerente psicológicamente distante y posee las siguientes características:

- 1.- No procura formalizar las relaciones del rol.
- 2.- Su comportamiento está más identificado con la obtención de buenas relaciones humanas en el marco de su organización, a menudo a costa de la eficiencia.
- 3.- Prefiere la discusión informal con sus subordinados más que las reuniones regulares del personal
- 4.- Suele elegir sus amigos entre los colegas y los subordinados de la empresa.
- 5.- Tiende a dominar y a posecionarse de los subordinados.
- 6.- Delega atribuciones sólo en cuestiones relativamente secundarias e insiste en la frecuencia de la consulta individual.

En una palabra, el gerente psicológicamente distante es un especialista en tareas y el gerente psicológicamente cercano es un especialista en relaciones humanas. Fiedler sugiere que la explicación de esta diferencia reside en que " las relaciones psicológicamente más cercanas y cálidas dificultan la crítica de gerente a subordinados , y la tendencia a depender emocionalmente de uno o de dos miembros del grupo, alienta las rivalidades y la acusación de favoritismos ". Estos comentarios, que comparan a los gerentes más cercanos de los distantes, concuerda -

totalmente con el criterio de que la tendencia a asignar excesiva importancia al mantenimiento de relaciones amistosas en el grupo de trabajo, puede perjudicar los esfuerzos del grupo orientados hacia el rendimiento eficaz. El líder psicológicamente distante puede obtener mayor productividad del grupo sólo cuando los miembros de éste lo aceptan de manera informal. Si no se satisface esta condición, el grupo no lo escuchará y el no podrá influir en la conducta de los miembros. En conclusión puede afirmarse, con la salvedad anterior, que los gerentes psicológicamente distantes son más eficaces en los problemas que representan tareas y que en oposición, a los gerentes psicológicamente cercanos, tienden a formalizar las relaciones de roles.

Fiedler ilustra esta importancia asignada a la tarea y a la formación del rol.

Factores que influyen en la distancia psicológica. La distribución de las oficinas puede ser un factor importante de la relación entre los ejecutivos que las ocupan. Tiende a manifestarse una correlación positiva entre la distancia física que separa a los ejecutivos y la distancia psicológica que mantienen. En su estudio del comportamiento de directores gerentes, Carlson atribuye gran importancia a la influencia del factor proximidad, sobre todo en la formación del grupo informal. El recomienda que el director gerente, esté geográficamente separado de sus

subordinados. El problema del acceso está estrechamente relacionado con este aspecto. Destaca el hecho de que el director gerente si es demasiado accesible a sus subordinados, en vez de desempeñar la función de director de una orquesta sinfónica, cargo que él le había atribuido inicialmente, de hecho se convertirá en una marioneta cuyos hilos estarán controlados por sus subordinados.

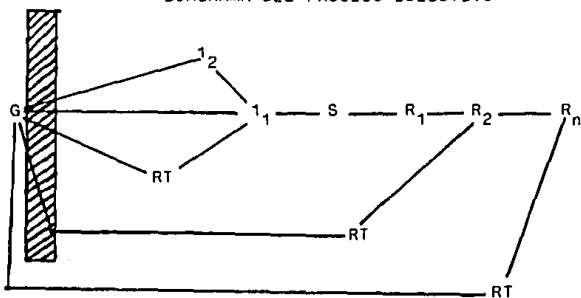
El siguiente factor que debemos contemplar es la definición de roles. El efecto de la definición de roles es aclarar y formalizar las relaciones entre el gerente y sus subordinados. La técnica de someterse al rol, es decir, pasar de un rol informal a otro formal, tiene el mismo efecto. Puede aumentarse la distancia psicológica -- mediante el incremento de la ansiedad del subordinado, o bien negándole aprobación. La falta de respuesta a los saludos, la forma de encabezar las cartas y la falta de contacto en el comedor influyen sobre la distancia psicológica. Una técnica que puede utilizarse para aumentar la distancia psicológica cuando el gerente no posee el conocimiento necesario es formular al azar una serie de desafíos.

El proceso ejecutivo. En esta etapa es oportuno examinar el lugar de la técnica de aumento de la distancia psicológica, uno de cuyos efectos es atribuir más gravitación a la tarea en el proceso ejecutivo. En este punto tiene importancia recordar que, si bien los aspectos huma

nos del comportamiento ejecutivo atraen cada vez más la atención, los factores técnicos y económicos de la administración conservan su importancia fundamental. En las primeras fases del proceso ejecutivo (Fig.2), el gerente ha de ser capaz de fusionar los factores sociales y técnicos con el fin de identificar las metas que el grupo puede alcanzar.

FIGURA No.2

(1)  
DIAGRAMA DEL PROCESO EJECUTIVO



Membrana

Semipermeable

G = Gerente

I = Instrucción

S = Subordinado

RT = Retroacción

R = Mecanismo de revisión

(1) Fuente : Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas. Pág. 284



En una imagen esquematizada del proceso ejecutivo, el gerente recibirá instrucciones del superior y las transmitirá a los subordinados. Los estudios ejecutivos del marco empírico demuestran que el gerente contemporáneo consagra gran parte de su tiempo a interactuar en la dimensión horizontal de la comunicación con pares o casi pares. De todos modos, cuando el gerente desea introducir un cambio en el sistema, se desarrolla un proceso que en esencia es el mismo, al margen del carácter de la organización. Este proceso incluye las siguientes fases:

- a) El gerente aprecia la situación total, completa - su análisis y formula su intención.
  - b) El gerente expresa esta intención en un lenguaje que es, al mismo tiempo aceptable y significativo para el grupo.
  - c) A continuación debe comunicar las posiciones a -- sus subordinados en esta etapa; el comportamiento del ejecutivo tiene que caracterizarse por una -- actitud defensiva de bajo nivel con el fin de garantizar un clima que facilite la aparición de -- una instrucción final ajustada a los " imperativos de la situación ".
- Este paso puede llevar al ejecutivo a reducir la distancia psicológica con la intención de facilitar la retroacción.
- d) Como resultado del proceso de retroacción, el ge

rente ha de estar en condiciones de definir las' tareas de sus subordinados en la empresa, así como determinados imperativos.

**CAPITULO II**  
**GENERALIDADES DE LA DIRECCION**

## NATURALEZA DE LA DIRECCION

A tres grupos interesa cuando menos la naturaleza de la dirección. Aquellos que ocupan posiciones directivas - necesitan poseer una clara visión de la materia : un concepto borroso da lugar a pérdida de tiempo en actividades no directivas con descuido de los deberes ejecutivos. Un segundo grupo es el de los empleados que no dirigen, como son los obreros, oficinistas, representantes de sindicatos y otros.

Como sus objetivos son paralelos a los de la empresa necesitan experimentar la sensación de que sus jefes saben dirigirles y esto será un importante apoyo para cualquier superior. Cuando los obreros afirman que los jefes' no hacen nada, con ello manifiestan una falta de comprensión de la labor directiva. El tercer grupo interesado en la materia comprende a estudiantes, profesores y estudiosos, los cuales no pueden conseguir progreso alguno en este campo si no comprenden bien su naturaleza.

Actividades directivas. Una función es la acción natural o característica de una cosa. Aplicado a la dirección, el término funciones se refiere a las actividades' que los dirigentes llevan a cabo como tales dirigentes. - Los autores que han intentado separar las actividades de los elementos directivos de los que no son, han optado la técnica de la observación y de la comparación.

Puede ocurrir que los dirigentes se dediquen alguna -

vez a actividades que no son directivas por su naturaleza. Si un hombre está dedicado a guiar por naturaleza a sus - subordinados, ha de decidir como ha de alcanzarse un objetivo determinado o a comprobar que los acontecimientos se - conforman a los planes, realiza misiones características' de los dirigentes. Aunque los ejecutivos pueden dedicarse a actividades no directivas, los que no son dirigentes - nunca desempeñan actividades ejecutivas.

El principio de la Universalidad de las funciones directivas. Los dirigentes desempeñan las mismas funciones, independientemente del puesto que ocupen en la estructura de la organización o tipo de empresa en la que estén em--pleados. Cuando actúan en su capacidad directiva los presidentes, jefes de departamento y jefes de organismos gubernamentales, todos hacen lo mismo. Como jefes, todos están empeñados en la tarea de obtener algo hecho por me--dio de las personas. Cada uno de ellos, debe de llevar a cabo todas las actividades características de los jefes - siendo este el principio de la universalidad de las fun--ciones directivas.

Son varias las deducciones que pueden sacarse de este principio. La primera, que cualquier cosa importante - que pueda decirse acerca de un directivo es aplicable a todos los demás. Como consecuencia de ello, es posible en la actualidad desarrollar una teoría de dirección aplicable a todos los ejecutivos en todas sus diversas ocupaciones.

En segundo lugar, el principio implica que los conocimientos y experiencias directivas son transferibles de departamento a departamento y de empresa a empresa. Siempre y cuando sus tareas sean directivas y en las cuales exista una motivación adecuada, desempeñarán bien los ejecutivos su capacidad de dirección en cualquier tipo de ocupación.

Las funciones y las técnicas directivas. Es útil distinguir entre funciones y técnicas de los dirigentes, por la tendencia a clasificar junto con las funciones al describir lo que hacen los jefes. La función es algo que el jefe hace de manera característica, en tanto que las técnicas se refieren a la forma en qué o cómo son llevadas a cabo las funciones. Así, un jefe puede estar dedicado a la función de dirección, pero puede utilizar la técnica del mando o de la persuasión. Puede controlar las actividades de un subordinado por medio de la técnica de un presupuesto o puede organizar su departamento con la ayuda de la técnica de las descripciones escritas del trabajo o de tablas que indiquen las líneas de autoridad.

Las Funciones y la Especialización no directivas. -- Otro motivo de confusión es la falta de distinción entre funciones directivas y especializaciones técnicas no directivas.

Un jefe puede o no poseer tales especializaciones técnicas. En su capacidad directiva no utiliza conocimien

tos técnicos operativos y sin embargo puede auxiliarse de su experiencia técnica. Es corriente que las empresas de escala media y grande, empleen hombres con diversas clases de especialización; evidentemente el hombre no vive lo suficiente como para adquirir muchas especializaciones es casi seguro que el jefe o director no poseerá tantas - como los individuos del conjunto dirigido. Los jefes emplean técnicos expertos, pero como tales jefes, no necesitan poseer especialización alguna. El problema primordial del jefe especializado técnicamente es el tiempo empleado en adquirir y en practicar su especialidad. El especialista puede descuidar el mantenerse en condiciones dentro - del campo general de su actividad o perder la visión de - la relación entre sus actividades y las del departamento' o las de la empresa. Generalmente, el especialista, en su capacidad como experto, no encuentra la oportunidad de - practicar la dirección.

Hay dos cosas que un jefe debe saber acerca de la especialización técnica. Es esencial que sepa qué especialidades deben emplearse en su empresa y que esté lo suficientemente familiarizado con su potencialidad como para formular preguntas juiciosas a sus consejeros técnicos. Además, un jefe debe comprender el papel desempeñado por cada especialidad empleada y las interrelaciones existentes entre ellas. Debe determinar también la relación entre el -

cometido de cada técnica con todas y cada una de las demás fases del proceso directivo y debe conseguir respuestas a ciertas preguntas tales como las referentes al número de especialistas necesarios para cada actividad.

Se admite fácilmente que la mayoría de los jefes, especialmente en los niveles más bajos de la organización típica, desempeñan funciones tanto técnicas como directivas. Pero en todos los casos hay que hacer la distinción' entre la parte directiva del trabajo de una empresa y la que se refiere a la técnica. Sólo esta última parte depende de la competencia de esa persona como especialista. La competencia técnica da frecuentemente una posición de respeto en el grupo, aumentando las capacidades de mando. -- Tal maestría técnica sin embargo, no es una cualidad esencial de la gerencia.

Los Recursos materiales y los Recursos humanos. Es motivo de confusión para algunos estudiosos de la teoría' de la dirección el intento de utilizar la clasificación - de los factores productivos hecha por los economistas como base para describir las funciones de los dirigentes.-- Tal proceso les conduce inevitablemente a un estudio de - la dirección, tanto del material como de los recursos humanos.

La extensión del error contenido en tal análisis puede apreciarse cuando se observa que los dirigentes consiguen la realización de los objetivos de la empresa por -



medio de la acción de personas. Así pues, son las personas las que son objeto de la dirección.

## CONCEPTOS DE LA DIRECCION

La dirección administrativa es una de las herramientas más efectivas de la ejecución. La dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transforma los deseos tibios en ardientes pasiones para lograr el éxito. Los gerentes se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La buena dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para observar el impacto de las dificultades que acosan a todas las actividades administrativas.

Significado de la Dirección. Los cambios en la organizaciones, la historia y la sociedad resultan de los esfuerzos de unos cuantos individuos superiores. Estos pueden dedicar sus vidas a cierta misión; pueden desear poder o influenciar sobre otros, o pueden poseer una extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr ciertos objetivos que para ellos son de extrema importancia.

En opinión de un experto, el atributo verdaderamente importante para la motivación y la caracterización a los jefes notables es su fuerte impulso de realización. Son necesarios el deseo y el entusiasmo pero lo más importante es este fuerte impulso de realización. Esta motivación para la realización proviene de muchas fuentes, tales como la ideología de las personas, sus antecedentes, valores y creencias. Característicamente, la persona con el impulso para la realización asume la responsabilidad -

de encontrar respuestas para sus problemas, y a la vez lucha por objetivos moderados y desea saber como está desempeñando su trabajo.

Está difundida la creencia de que toda persona tiene influencia sobre otras y que con el tiempo esta influencia crece. Algunos son mejores que otros al influir sobre seguidores y del mismo modo algunas condiciones hacen más fácil para un jefe influir a su gente más que otras. Por lo tanto, parece que toda persona normal puede desarrollar sus capacidades de dirección y convertirse en jefe realizando algún esfuerzo y bajo ciertas condiciones. Podemos enunciar que la dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea. Un guía muestra el cambio estando al frente, no empujando desde atrás y muestra el cambio por el propio ejemplo. No empuja sino que tira. Las rutas deseadas se hacen del conocimiento -- del seguidor por la conducta ejemplar del líder.

La clave en la dirección efectiva es ayudar a los seguidores a lograr sus respectivos objetivos esenciales - así como sus capacidades máximas. Esto significa que el jefe debe estar completamente familiarizado con las características individuales de su gente, conocer las cualidades que despertarán sus mejores esfuerzos y sobre todo -- ser un formador de quienes lo sigan. Las consecuencias y

satisfacciones de los que son dirigidos son de capital im  
portancia.

Un jefe tiene la facultad de despertar tanto faculta  
des emocionales como racionales. Tiene el don de incitar. De hecho la dirección parece ser más emocional que racional. El jefe o líder se da cuenta de ésto y busca cultivar la naturaleza emocional de sus seguidores. Sabe que el poder viene de la dedicación y no solo del conocimiento.

El líder explica los objetivos con claridad y fuerza en términos que muestren que es para el mejor interés -- del seguidor en lograr esta meta.

Es un proceso perfectamente natural que algunos de los integrantes del grupo asuma la dirección en tanto que los demás se conforman solamente con seguirlo. En rea  
lidad la mayoría de la gente desea ser guiada y desean que alguien les muestre el camino que determine lo que de  
be hacerse y que los ayude a hacer las cosas que deben ha  
cerse.

La dirección tiene la responsabilidad tremenda de mostrar el camino a los que no son jefes que tienen pro  
blemas y que desean hayar la respuesta para ellos.

Los factores que contribuyen en sumo grado a una di  
rección satisfactoria influyen a proporcionar objetos cl  
aros y definidos, planes bien meditados, la colocación de los hombres en sus puestos adecuados para sus facultades distintivas, estrategias seleccionadas, la formación de -

grupos de trabajo adecuados, amplias oportunidades para - la satisfacción de las necesidades humanas, comunicación' efectiva y controles adecuados.

En toda empresa de grupo debe existir una fuerza di- rectriz y activa. La mayoría de las personas encuentran - que las experiencias cotidianas están compuestas de mu--- chas relaciones de grupo, cada una de las cuales requiere dirección.

Se puede sintetizar que la dirección es un proceso - natural que debe realizarse siempre que reunan a seres hu manos para un objetivo común.

La dirección abarca aquellas actividades que se rela cionan con la guía y supervisión de los subordinados. Aun que el concepto de dirección es relativamente simple, exis te una gran complejidad en su método y materia. Al direc tivo superior incumbe el deber de inculcar en los subordi nados una aguda apreciación de la historia, objetivos y - planes de la empresa.

Debe conocer la estructura de la organización y las relaciones entre los departamentos y estar familiarizados con sus deberes y el ejercicio de su autoridad. Debe de sarrollar las cualidades de saber trabajar en grupos y so bre todo deben llegar a ser unos jefes efectivos.

### CAPITULO III

#### EL LIDERAZGO COMO FENOMENO

EL LIDERAZGO FENOMENO INDIVIDUAL,  
GRUPAL O DE ORGANIZACION

Para facilitar el análisis del liderazgo ejecutivo, conviene distinguir entre su carácter de fenómeno individual, de manifestación grupal y de requerimientos de la organización.

El liderazgo : Un fenómeno individual. Este primer enfoque, el más primitivo, del problema del liderazgo es consecuencia de ciertos supuestos, a saber:

- 1.- Existe un líder y cierto número de adeptos. Este contexto, la palabra " liderazgo " es intercambiable con " jefatura ".
- 2.- La capacidad de dirigir se considera generalmente, en esencia, una característica personal de ciertos individuos.
- 3.- El liderazgo se identifica con la capacidad de afirmar el dominio y la ascendencia sobre otros.
- 4.- A menudo se atribuye al líder, de hecho, omnipotencia y ubicuidad. Este aspecto del liderazgo - la capacidad de caminar sobre agua- se manifiesta todavía en algunas organizaciones modernas.
- 5.- Con frecuencia se atribuye al líder autoridad carismática; en su forma más típica, este aspecto se manifiesta como una suerte de atmósfera por excelencia.
- 6.- Se supone generalmente, que es posible elaborar'

un catálogo de rasgos que distingue a los líderes de los que no tienen esta condición.

7.- Habitualmente se entiende que el liderazgo es --- cualidad exclusiva de una élite a la que se atribuye, a su vez, carácter minoritario, la participación de ese grupo dependería sobre todo de consideraciones hereditarias.

8.- Generalmente se cree que los adeptos de estos líderes son individuos perezos, indolentes, un tanto estúpidos, desprovistos de espíritu de cooperación y poco ambiciosos.

Este concepto esencialmente ingenuo y primitivo del liderazgo encuentra escasa confirmación empírica; por esta razón constituye un motivo de sorpresa y asombro que tantos administradores de nuestra sociedad continúen aceptándolo.

Las nuevas técnicas de selección se basaban en el concepto de que el liderazgo era esencialmente falso cuando no lo examinaba a la fría luz de la investigación empírica.

Aparentemente no hay muchas pruebas que corroboren -- este concepto de que es factible distinguir, en una etapa temprana, entre los líderes y aquellos que carecen de capacidad de dirección.

Una de las consecuencias sociológicas más interesantes de los diferentes movimientos por la paz y de los grupos que luchan contra la segregación racial ha sido el hecho de que permitieron que muchos individuos, de quienes'



no se sospechaba la capacidad de líder, invirtiesen en cierta medida los roles y asumiesen la dirección.

Afortunadamente existen algunos indicios en sentido de que el concepto individual del liderazgo está perdiendo prestigio; hay razones para suponer que los ejecutivos por lo menos, están prestando cierta atención al enfoque grupal del liderazgo.

El liderazgo : Un fenómeno Grupal. Podemos obtener un concepto más profundo y realista del fenómeno del liderazgo si elevamos el nivel del análisis del individuo al grupo. Un requisito previo indispensable para este ascenso consiste en que aceptemos la definición de liderazgo como la capacidad de influir sobre otros. La suprema virtud de esta definición aparentemente simple reside en el hecho de que permite, al menos por implicación, que el "adepto" influya sobre el líder, quizá negándole la retroacción positiva que él anhela sinceramente. Así mismo, en este concepto está implícita la idea de que el liderazgo es un fenómeno que se distribuye, aunque sea asimétricamente, entre todos los miembros del grupo. Por supuesto, los que ejercen mayor influencia aparecen como los líderes tradicionales.

Si aceptamos que los "adeptos" pueden influir sobre el líder, basta un momento de reflexión para advertir que la medida de influencia que los subordinados ejercen sobre el jefe se convierte, a su vez, en determinante fundamental de la magnitud de la influencia del jefe ejerce so

bre ellos.

En este enfoque resulta fundamental la idea de que el liderazgo configura una función que pasa de una persona a otra del grupo.

Una buena analogía del grupo, en realidad afirma el concepto de que el grupo trata de actuar con eficacia, -- inevitablemente creará cierto tipo de estructura y que ésta se expresará en un cierto número de roles. Aquí se parte el concepto o supuesto de que estos roles no corresponderán a una sola persona, sino a varios individuos. Si se quiere que el grupo resulte más eficiente, es inevitable' cierto grado de especialización y ésta, a su vez, exige - coordinación. El efecto neto de todo este proceso es la - estructura grupal.

Este análisis del problema del liderazgo presupone - un grupo esencialmente situacional. En otras palabras, - la naturaleza de la tarea es una determinante principal - del modo concreto de estructuración del grupo. Durante mucho tiempo el enfoque grupal del liderazgo se identificó' muy estrechamente con el concepto de que, para ser eficaz un líder debía orientarse democráticamente.

Un enfoque más realista consiste en seguir la orientación suministrada por Argyris quien sostiene el criterio más complejo y fecundo de que, en esencia, el liderazgo está centrado en la realidad y presumen que el objetivo cuenta con un espectro de diversos tipos de liderazgo'

entre los cuales puede elegir. Adoptará en consecuencia - el estilo más adecuado a las circunstancias particulares tendrá presente la complejidad de la tarea, la urgencia - de hallar una solución, el poder de los ejecutivos, las - expectativas, los valores y los niveles de conocimiento - de su equipo, etc. En este enfoque un gerente no excluirá la posibilidad de que la autocracia sea adecuada para una crisis, la democracia para un período innovador, y así su cesivamente.

El liderazgo : Un fenómeno de Organización. Para desarrollar de manera más eficaz el análisis de liderazgo - es necesario elevar el nivel de discusión del grupo al - plano de la organización. En este nivel conviene concebir el liderazgo como función de la matriz de relaciones exis tentes en una organización . Esta actitud presupone un -- criterio esencialmente tridimensional del liderazgo. En este criterio o enfoque de organización resulta fundamental la idea de que la estructuración del rol del líder es tá a cargo de tres sectores distintos : Los superiores, - los pares y los subordinados.

Este concepto de organización del liderazgo asigna - la debida importancia al poder; deriva del concepto de - que el líder puede ser eficaz únicamente en la medida en' que tiene poder, es decir, supone que la dirección supe-- rior ( el jefe del jefe ) le suministrará el apoyo y los recursos que requiere para otorgar recompensas y aplicar' castigos a sus subordinados. Como bien saben muchos gerenu

tes, para el jefe que desde el punto de vista del poder - ocupa un lugar inferior a la estructura de la organiza--- ción puede ser muy embarazoso limitarse a formular frente a sus subordinados comentarios de este tipo : " bien hecho, magnífico; siga trabajando así, etc.". Estas observaciones suscitan a menudo un sentimiento de incredulidad ci nica, o constituyen un motivo de diversión general. Lo esencial es advertir que un gerente está influido tanto - por el estilo gerencial de su jefe como por el poder que' la organización otorga.

El enfoque de organización del liderazgo subraya, así mismo, la dimensión horizontal de la comunicación y presta especial atención a los pares de líder. Los muchos da tos contenidos en los estudios modernos del comportamiento ejecutivo indican, con toda claridad, que los ejecutivos de todos los niveles de las organizaciones consagran' una parte considerable de su tiempo a interactuar con los colegas o los pares. La razón de esta característica es - evidente, pues el trabajo fluye a través del organigrama' y, en cambio, la mayoría de los gerentes cree que la acti vidad de organización recorre el camino descendente de -- los sucesivos escalones de la jerarquía.

Entre los supuestos que subyacen en el concepto de - organización podemos mencionar :

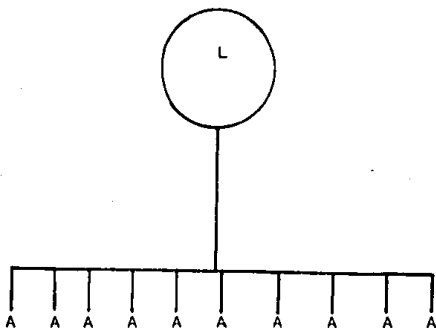
- 1.- El criterio de que el proceso ejecutivo esencial mente iterativo. Esto significa, en la práctica

que no puede concebirse a la administración como un proceso que pasa de la incertidumbre a la certidumbre, sino más bien como un movimiento en -- virtud del cual se reduce el nivel de incertidumbre. Se obtiene esta reducción de la incertidumbre por medio de un proceso de ensayo y error - que vuelve tan complejos los cálculos originales que se realizan progresos mediante la sustitu---ción provisional de los valores conjeturados, la comprobación de las consecuencias y la repeti---ción del método.

- 2.- El concepto de organización del liderazgo presume la aceptación del concepto del flujo de trabajo.
- 3.- Se presta bastante atención al concepto de la - tecnología que constituye un factor fundamental' que influye sobre la estructura de la organiza--ción y los estilos de liderazgo.
- 4.- El enfoque de organización del liderazgo destaca el hecho de que en la educación gerencial, el saber convencional ha prestado poca atención a - ciertas aptitudes tales como la capacidad de mantener integrada una organización. Los estudios - empíricos del comportamiento ejecutivo demues---tran, con bastante claridad, que muchos gerentes se sienten muy preocupados por los problemas que

se originan en el límite del rol según se lo describe tradicionalmente y que están vitalmente interesados - en redefinir las zonas limítrofes entre ellos mismos' y otros miembros de la organización.

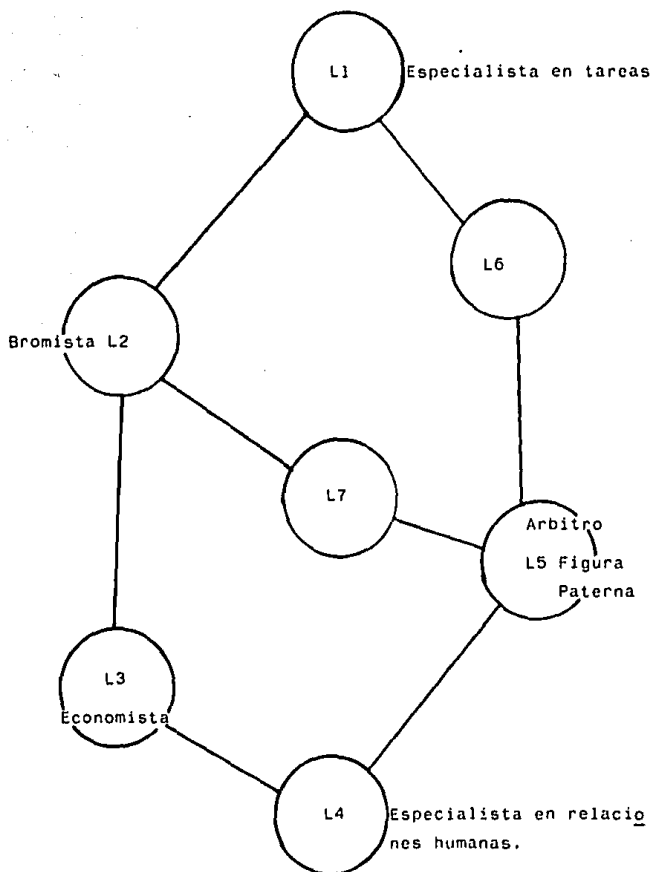
LA FORMA INDIVIDUAL DEL  
LIDERAZGO



L = Líder

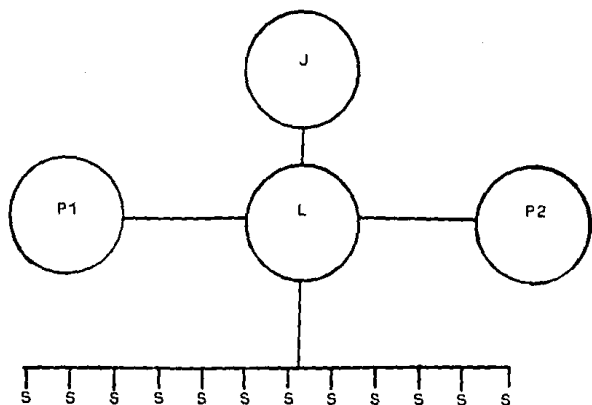
A = Adepto

## LA FORMA GRUPAL DEL LIDERAZGO



L = Líder

## LA FORMA DE ORGANIZACION DEL LIDERAZGO



L = Líder

J = Jefe

P = Pares

S = Subordinados



## TRES TIPOS DE LIDERAZGO

	INDIVIDUAL	GRUPAL	DE ORGANIZA CION
Nombre .....	Jefe	Líder de gpo.	Auxiliar
Método de designación.....	Desde arriba	desde abajo	Desde arriba pero <u>a</u> ceptable para los subordinados.
Base de la autoridad .....	Legal	Aceptación del grupo	-- Estructura y saber.
Comunicaciones....	Vertical descendente.	Bilateral	Estructural
Distancia Psicológica.....	Amplia	Reducida	Variable
Responsable ante.	el superior	los pares	los superiores, pares, subordinados y clientes.
Cualidades del líder.....	omnisciente, omnipotente	conocimiento de las relaciones humanas.	especialista en tareas.
Pauta de Conducta.	Autocrática	Democrática	Centrada en la realidad
Número.....	Una élite	todos	una élite - amplia.
Adeptos.....	Holgazanes pasivos, no cooperan	"buenos muchos."	Otros hombres de organización.

## EFECTIVIDAD GERENCIAL

Hay una sola definición, realista y carente de ambigüedades, de la efectividad gerencial. La efectividad es' el grado en que un gerente logra los requisitos de "pro-- ducto" ( resultado ) de su posición. El concepto de efectividad gerencial es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La efec tividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el gerente logra más, que' por lo que hace.

Resultado, No Personalidad. La efectividad no es una cualidad que el gerente aporta a la situación. Este último punto es nada más un retorno a la teoría de los rasgos del liderazgo - actualmente descartada - que sugería que los líderes más efectivos tenían cualidades especiales, - ausentes en los menos efectivos. La efectividad es vista' mejor como algo que un gerente produce en una situación' dirigiéndola adecuadamente. El gerente debe pensar en tér minos de desempeño y no de personalidad. No es tan impor tante lo que un gerente hace sino lo que logra.

Areas de Efectividad y Objetivos. Cada tarea geren-- cial tiene áreas de efectividad asociada con la misma. -- Pueden no estar escritas y ni siquiera ser conocidas, pe ro están siempre ahí. Estas son las normas que permiten - evaluar el desempeño gerencial en su tarea. La prepara--- ción y el uso de tales normas escritas han curado numero-

sas enfermedades gerenciales, porque la verdadera razón - para la existencia de cada gerente es investigada, discutida y finalmente acordada por el gerente y su superior.

Las áreas de efectividad son fáciles de preparar y - llevadas a su conclusión lógica conducen a la administración por objetivos. Esto es nada más que diseñar una organización alrededor de los productos (resultados) de la -- función gerencial en vez de hacerlo alrededor de los insumos.

Debiera hacerse además una cuantificación en térmi-- nos de porcentaje, de valor monetario o de cantidad de empleados. Debieran establecerse límites de tiempo. Cuando' ésto se hace las áreas de efectividad se transforman en - objetivos.

Cuando los gerentes describen sus propias áreas de - efectividad y desarrollan sus objetivos pueden ocurrir - una gran cantidad de cosas.

La forma en que se definen muchas posiciones geren-- ciales restringe las posibilidades de los gerentes de centrarse en la efectividad. Por lo general, las descripciones de tareas y de funciones nos ayudan a incrementar la efectividad .

Las Descripciones de Tareas Inhiben la Efectividad.- Se encuentra que la fuente de muchos de los problemas que nos rodean, la temática de la efectividad está en la mangra en que se redactan las descripciones de tareas. Des--- cripciones largas o programas de emergencia para escribir

o revisar descripciones de tareas indican , por lo general muy poco.

Tal como lo dijo Parkinson, el último acto de una organización moribunda es emitir un reglamento revisado y ampliado.

Esta observación también es válida para los programas de emergencia de descripción de tareas.

Muchas, si no la mayoría de las tareas gerenciales , se definen en términos de insumos y de los requisitos de comportamiento con frases como :

Administra.

Mantiene.

Organiza,

Planifica.

Naturalmente, los gerentes nunca se refieren a las descripciones de tareas tipo mencionadas anteriormente. - Una vez hechas, no son muy útiles como guías operativas.- Son propuestas con frecuencia por aquellos que quieren - usar una técnica aparentemente científica para justificar un cambio amplio en diferencias de sueldos o cambios en las estructuras de la organización. Con frecuencia son una influencia negativa, ya que se centran en el insumo y en el comportamiento, que son los aspectos menos importantes de la función gerencial.

Eficiencia. Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamada' eficiencia general: la relación entre el producto y el in

sumo. El problema aquí es que aún si ambos, productos e insumos son bajos, la eficiencia podría ser 100%. En efecto, un gerente o un departamento podrían ser 100% eficientes y 0% efectivos. El gerente eficiente es fácil de identificar prefiere :

EFICIENCIA	COMPARADA	EFFECTIVIDAD
Hacer bien las cosas	en vez de	Hacer lo que corresponde
Resolver problemas	en vez de	Producir alternativas creativas.
Cuidar los recursos	en vez de	Optimizar la utilización de recursos.
Cumplir con su deber	en vez de	Lograr resultados
Reducir costos	en vez de	Aumentar ganancias

Las descripciones de tareas conducen al tipo de pensamiento identificado con las posiciones de la columna izquierda; las áreas de efectividad conducen en lo que está indicado a la derecha.

Las Descripciones de Puestos también Inhiben la Efectividad. En algunas organizaciones predominan las descripciones de puestos que se centran sobre el puesto del gerente en la organización, tales como :

El ... responde a

El ... autoriza

El ... coordina

El ... aprueba

Las descripciones de puestos centradas en la estructura como es usual, surgen y refuerzan al estilo burocrático.

Las descripciones de puestos, sin normas objetivas de producto asociadas con las mismas pueden conducir a mantener gerentes que no aporten nada útil a su organización.

Tres tipos de Efectividad. No siempre se entiende con claridad que es la efectividad gerencial. Para ser más --- efectivos los gerentes mismos deben aprender a distinguir netamente los conceptos de efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal.

Efectividad Aparente. Es difícil, si no imposible, -- juzgar la efectividad gerencial observando sólo la conducta. Esta puede evaluar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de las tareas.

Desafortunadamente la efectividad aparente puede conducir o no al logro de la efectividad gerencial.

Efectividad Personal. Una definición deficiente de -- los "productos" de la función también puede conducir a lo que pudiese llamarse efectividad personal, o sea, satisfacción de los objetivos personales más que los objetivos de la organización. Es más probable que esto ocurra con hombres ambiciosos en una organización que tengan tan solo -- unas pocas medidas de "Producto" gerencial definidas con claridad.

Teoría de la Efectividad de Liderazgo. Un líder no es en realidad, un gerente de términos formales. Se le a ve--

ces como el principal responsable por el logro de los objetivos del grupo.

Su efectividad se mide por el grado en que influye en sus seguidores para lograr los objetivos del grupo. Es popular el punto de vista que la efectividad del líder está en cierto modo relacionada al " grado en que un líder se sale con la suya ". Esto no es efectividad del liderazgo sino efectividad personal.

La Efectividad de Recompensa. Una organización bien diseñada asegura en general que tan solo la efectividad gerencial, conduce a la recompensa personal. A pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas que otorgan por el logro de efectividad, puede haber poca duda de que a la larga el gerente efectivo es el recompensado. Las recompensas son en general concretas en términos de salarios, nivel jerárquico y régimen de progreso. Otras recompensas más importantes para algunos son ambiciones satisfechas, seguridad garantizada, autoactualización, satisfacción o felicidad personal o simplemente supervivencia.

**CAPITULO IV**  
**TEORIAS DE LIDERAZGO**



## CONTINUO DE AUTORIDAD

SCHMIDT &amp; TANNENBAUM.

La manera en que un líder usa su poder, afecta la -- productividad del grupo y la libertad de los subordinados o miembros del grupo que adquieren más libertad en la toma de decisiones; con el uso de mayor poder, la libertad' del grupo decae.

Se mencionarán cinco estilos característicos de la - actuación del líder que son :

- 1.- Diciendo : El líder identifica un problema, considera las soluciones alternativas, escoge una - de ellas y comunica a sus asistentes lo que han' de hacer. Los miembros pueden considerarse, pero no participar directamente en la toma de decisio nes. La coerción puede o no ser usada o implica- da.
- 2.- Vendiendo : El líder toma la decisión pero trata de persuadir a los miembros de grupos a que lo - acepten. Señala como ha considerado las metas e intereses de los miembros del grupo y explica de qué manera los miembros se beneficiarán al lle-- var a cabo la decisión.
- 3.- Probando: El líder identifica un problema y propone una solución tentativa. Pide la opinión de' los que han de implementarla. Toma la decisión - final.

- 4.- Consultando : Los miembros del grupo tienen la oportunidad de influenciar la decisión desde el principio. El líder presenta un problema e información a fondo relevante. Se invita al grupo a que aumente el número de alternativas de acción que se han de escoger o considerar. El líder entonces escoge la solución que considera más prometedora.
- 5.- Uniendo : El líder participa en la discusión como un miembro y acuerda anticipadamente llevar a cabo la decisión que el grupo tome.

(1)

	Determinar problemas	Desarrollar alternativas	Dictar solución	Ejecución
1.- Autoritario	L	L	L	S
2.- Persuasivo	L	L	L	S
3.- Consultante	L/S	L/S	L	S
4.- Delegante	L/S	L/S	S	S
5.- Compartido	L/S	L/S	L/S	L/S

L = Líder

S = Subordinado

(1) Fuente : Elementos de Administración. Koontz O'donnell  
Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 475

## EL GRID ADMINISTRATIVO

ROBERT BRAKE Y JANE MOUTON

El grid aclara y cristaliza las fundaciones de la di námica de la conducta en los negocios.

Cualquier persona que trabaje para una compañía tiene unas responsabilidades asignadas. Esto se da en cualquier nivel de trabajo, ya sea como subalterno o como jefe; siempre que una persona actúa como empresario tiene dos asuntos en mente :

- 1.- La producción.
- 2.- Los resultados de sus esfuerzos.

Cuando piensa en los resultados, demuestra el grado de interés por la producción; que en el cuadro gerencial' grid o grid administrativo, se referirá al eje horizontal

Consta de una escala del 1 al 9, en donde el número' 9 corresponde a un alto interés por la producción y el número 1 corresponderá a un bajo interés por la producción. Un directivo debe pensar en los que le rodean, ya sean je fes, colegas, o subalternos.

El eje vertical corresponde al interés por la gente' o personas.

Teniendo también una escala del 1 al 9, de igual man era, el 1 demuestra poco interés por las personas y el 9 - nos dice que habrá mayor interés por la persona.

Como conclusiones, sabemos entonces que el punto 1 - corresponde a un directivo sin interés por la empresa, ni

por las personas.

El punto cinco-cinco, nos dice que el directivo es un hombre de organización ya que busca la mitad de camino -- "mediocre".

Por último el punto nueve-nueve será el grado por excelencia, tanto en el interés por las personas como por la producción.

1-1 = Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para tener contentos a los miembros de la organización sin tomar en cuenta a la empresa ni a la persona.

1-9 = Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las necesidades humanas; lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.

9-1 = La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo' de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.

5-5 = Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con las de mantener al personal satisfecho.

9-9 = Las personas comprometidas realizan el trabajo, la interdependencia, a través de una fuerza común de los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto . (2)

Esta teoría muestra los diferentes tipos de liderazgo que puede llevar un jefe o líder y qué beneficios o - daños puede hacer a la organización y cómo es como puede' rendir mejor en los aspectos tanto humanos como de trabajo.

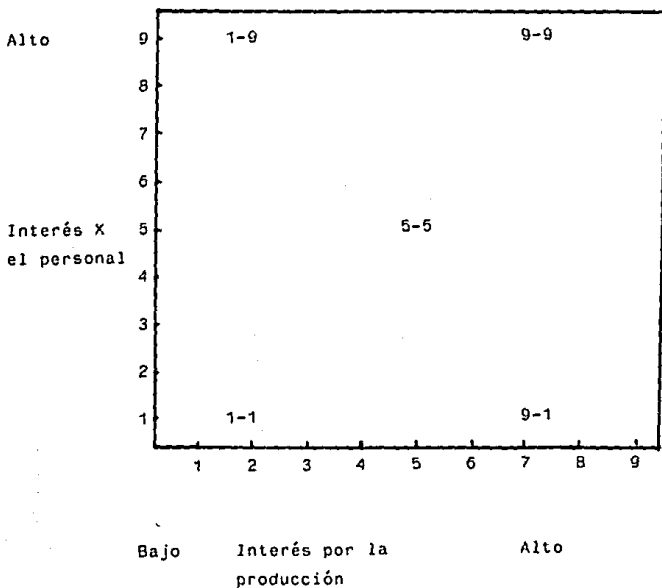
En la figura número 3 nos muestra el interés que puede tener el líder por las personas y el interés que puede tener por la existencia de producción.

(2)

Fuente : Administración contemporánea. David R. Hampton.

Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 384

FIGURA # 3  
EL GRID ADMINISTRATIVO  
ROBERT BLAKE & JANE MOUTON



Fuente : Administración contemporánea. David R. Hampton

Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 384

## TEORIA DE LOS SISTEMAS DE GERENCIA

## LIKERT

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial' basado en hallazgos científicos, desarrollado por Likert' y sus asociados en el Instituto de Investigación, de la - Universidad de Michigan. Básicamente, este método es consistente en las teorías modernas de Mc'Gregor, Argyris y Herzberg, pero abarca un sistema gerencial total del tipo' discutido, cuyas partes son mutuamente compatibles. De - acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas distintos que pueden usar el gerente o supervisor:

- 1.- El sistema que implica un enfoque autoritario ex plotador.
- 2.- El sistema de un enfoque autoritario de naturale za benevolente.
- 3.- El sistema de un enfoque consultivo; y el
- 4.- Sistema de un enfoque de participación de grupo.

(1)

El sistema 1 comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone' limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. En contraste, el sistema cuarto está caracterizado por que el gerente no - es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por grupo.

El uso del enfoque del sistema cuarto por los gerentes y supervisores no es inconcientes con tener objetivos de elevado desempeño para el grupo de trabajo. En realidad esto se considera conveniente. Sin embargo, cuando se compara los efectos del sistema 1 o los del dos con el -- sistema cuatro, como se muestra en el cuadro o figura #4 bajo los rubros " variables que intervienen " y " variables de resultado final", parece que el enfoque del sistema cuarto produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de la productividad, costos, ausencias y rotación .

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización.

Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad ya enfatizadas por otros teóricos. Consistente con el método de estas dos autoridades, el sistema cuarto de Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el --



uso de métodos de supervisión de grupo. La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo. Sin embargo, existen otros factores que determinan la naturaleza de las relaciones en los grupos y entre ellos.

(1) Fuente : Elementos de Administración. Koontz O'donnell  
Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 470

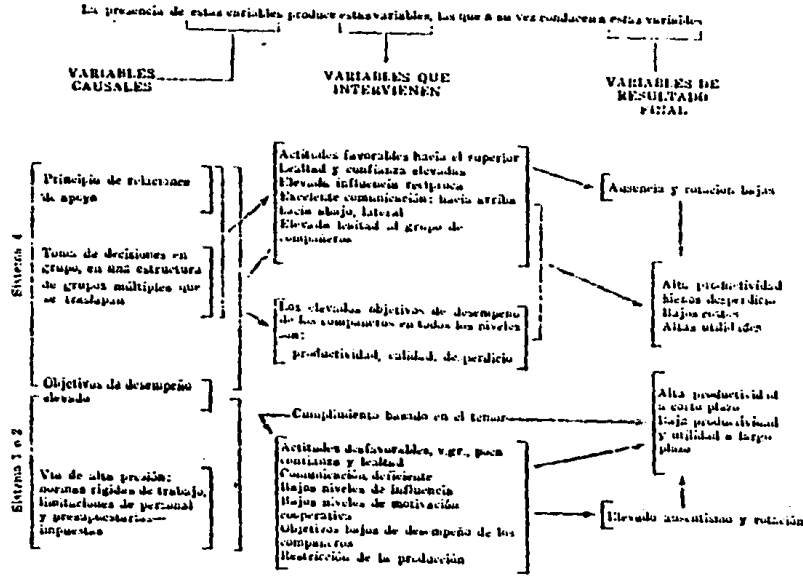


FIGURA # 4

Efectos de diferentes tipos de climas organizacionales.

tes.

Fuente: Rensis Likert, The Human Organization. Pág.

127 Reproducida con autorización.

### TEORIA DE LA TERCERA DIMENSION

Todo gerente puede lograr ser más efectivo aprendiendo a aplicar la teoría 3-D, que fue diseñada con ese único propósito.

El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea muy simple descubierta de una larga serie de estudios de investigación conducidos por psicólogos en los Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron que los dos elementos básicos del comportamiento gerencial eran la tarea de efectuar y las relaciones con otras gentes. También descubrieron que los gerentes destacan a veces uno o a veces otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Por ejemplo, un gerente podría estar fuertemente o débilmente orientado hacia la tarea. Así mismo, ambos comportamientos podrían ser usados en conjunto, en términos de esta teoría se denomina " estilo integrado ", podría darse solo la orientación hacia las relaciones " estilo relacionado ", o podría recurrirse en grado reducido a ambos comportamientos " estilo separado". Los cuatro estilos básicos se distribuyen como se muestra en la figura # 5. En esta, OT implica " orientación hacia la tarea " y OR, " orientación hacia las relaciones humanas ".

Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento.

No todos los tipos de comportamiento gerencial se ajustan rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos -

son muy útiles como marco de referencia general. Un conjunto claro de indicadores y de características desarrollados por cada uno de los tipos permite su plena comprensión.

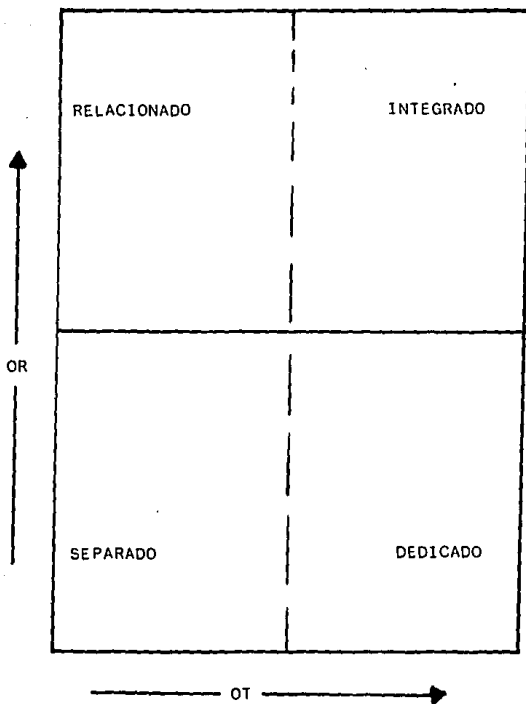


FIGURA # 5

Fuente : El liderazgo como Organización. D.R. Galicia  
Ed. C.E.C.S.A. Pág. 365

No existe un estilo siempre efectivo; Investigaciones adicionales, conducidas en varias universidades, establecieron con claridad que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras.

Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales:

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MAS EFECTIVO
Integrado	Autócrata	Ejecutivo
Dedicado	De transacción	Autócrata benevolento.
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiadamente o inapropiadamente.

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos usando una tercera dimensión, la efectividad, como la figura # 6. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior.

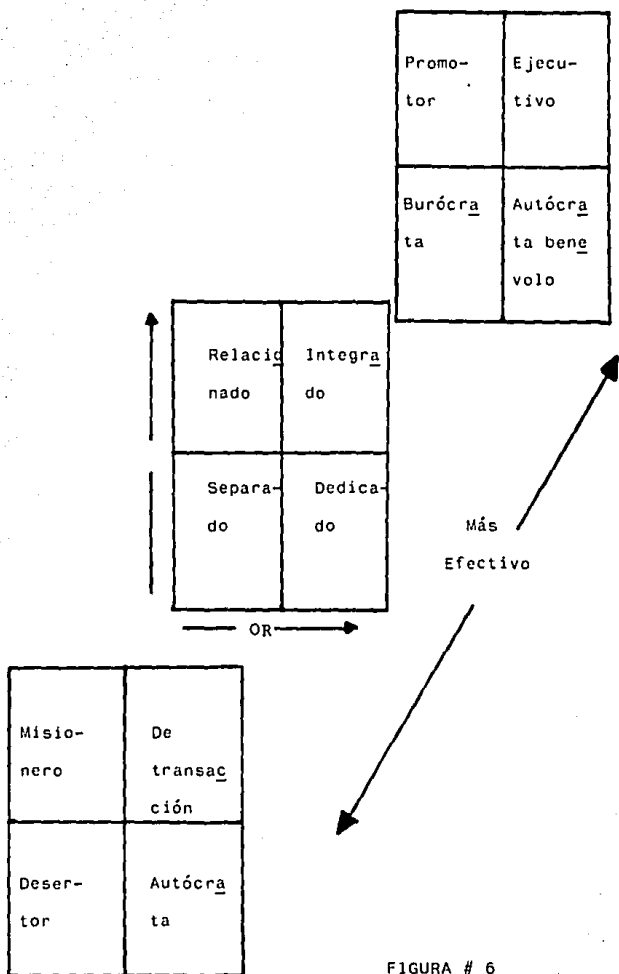


FIGURA # 6

La tercera dimensión es la efectividad. Una de las contribuciones de la tercera dimensión es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. Por supuesto -- los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los "productos " o resultado y no los "insumos" de sus tareas.

La introducción del entrenamiento 3-D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan. Los gerentes mismos desempeñan un papel importante en la fijación de estos requisitos de producto.

Repertorio de Estilos : Dado que cada uno de los cuatro estilos puede conducir al logro de mayor producto, la flexibilidad de estilo es una destreza que la mayoría de los gerentes desearía adquirir. Es la destreza de usar una mayoría o una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. La flexibilidad de estilos requiere ser diferenciada netamente de la "deriva de estilo", que es el cambio del estilo propio para conservar la paz o para reducir la presión sobre sí mismo; es claro que esto no es comportamiento efectivo. La "elasticidad de estilo " no es en cambio, una cualidad negativa sino positiva. Consiste en mantener un estilo apropiado bajo tensión; se le distingue claramente de la rigidez de estilo, que implica mantener un estilo inapropiado. La línea'



divisoria es a veces tenue.

La teoría 3-D aclara la diferencia enseñando como re conocer los cuatro tipos de comportamiento y cómo usarlos

Algunos indicadores de elasticidad de estilo son, - por ejemplo :

Limitada tolerancia a la ambigüedad (se siente con--  
fortable en situaciones estructuradas ).

Sensitivo al poder ( orientado hacia el control )

Sistema de convicciones firmes ( ideas fijas )

Orientado desde adentro ( centrado en sí mismo )

Tres Destrezas Gerenciales: Si la efectividad depende de usar el comportamiento apropiado para enfrentar la situación, ¿ qué destrezas, a más de flexibilidad de estilo, debe tener un gerente efectivo ?

Debe saber percibir una situación (perceptividad de situación) y debe tener la destreza para cambiar la misma si ésta quiere o requiere cambio ( gestión de situación). Es decir, un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una marcada o limitada orientación hacia la tarea o hacia las relaciones, o algún estilo en particular, sino estas tres destrezas: Perceptividad de situación, flexibilidad de situación y gestión de situación. La adquisición de estas tres destrezas se denomina, en general, experiencia.

Algunos gerentes muy jóvenes , tienen estas destrezas en alto grado, mientras hay otros de mucho mayor edad

que apenas las han adquirido en grado mínimo.

La Situación: Evidentemente es muy importante para un gerente considerar la situación. Hasta ahora este término se usó sin mucha explicación. La teoría 3-D subdivide la situación en cinco elementos que abarcan plenamente todos los aspectos de la misma: Organización, tecnología, superior, colegas y subordinados.

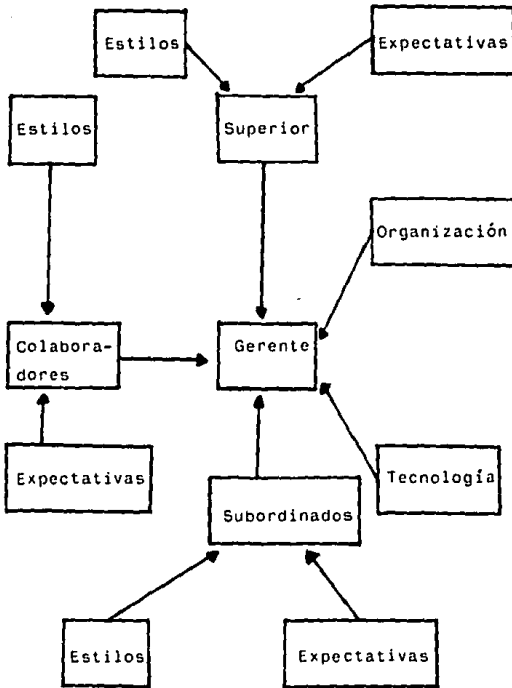
" Organización " es la abreviatura de filosofía de la organización; o sea, todas aquellas influencias sobre el comportamiento del gerente que son externas a su trabajo, a su departamento de división. La filosofía de la organización refleja por lo general en el diseño de los sistemas en los procedimientos operativos y en las decisiones de promoción. Es una expresión de " como hacemos las cosas aquí ".

El segundo elemento, "tecnología ", corresponde a -- cómo puede ser hecha la tarea. Algunas tecnologías requieren un estilo dedicado de gestión, otras separado, etc.

Una de las herramientas útiles analíticas provistas por la teoría 3-D es el fluxograma. Este permite que los gerentes adquieran una visión realista de la situación en la cual se hallan, o en la que pueden encontrarse próximamente; en base a esta gráfica o figura # 7 pueden decidir más fácilmente que acción deben tomar. El fluxograma también es útil para asesorar a otros. Su esencia es el diagrama de estilos básicos. Sobre este se pueden dibujar un

repertorio de estilos del gerente y uno o hasta los cinco elementos de situación. Por ejemplo : supongamos una tecnología dada demanda comportamiento dedicado del gerente, pero que éste solo pudiese emplear un estilo separado. Esta situación podría representarse en la figura # 8. La mancha de la izquierda representa o indica el repertorio de comportamiento del gerente. La mancha de la derecha indica o describe el rango de las demandas de la tecnología, que es extremadamente dedicada. Es evidente que esta situación no es buena. El gerente no puede usar el estilo que demanda la tecnología.

Tiene dos alternativas : incrementar su flexibilidad o cambiar la tecnología. Solamente si usa una de estas dos soluciones habría intersección entre los contornos.



ELEMENTOS DE SITUACION 3-D Estas son las cinco cosas que un administrador debe reconocer o cambiar o las que tiene que responder en toda situación.

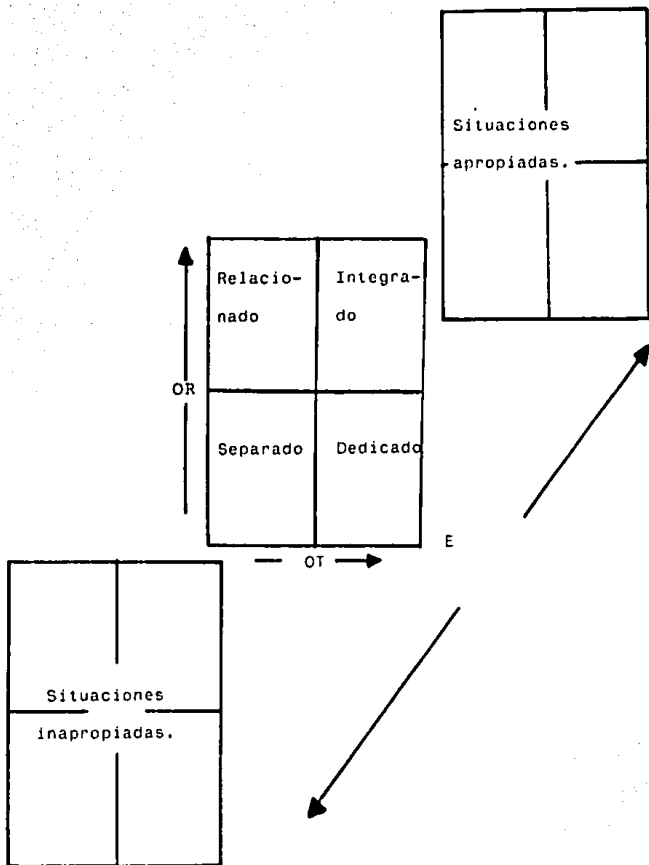


FIGURA # 7

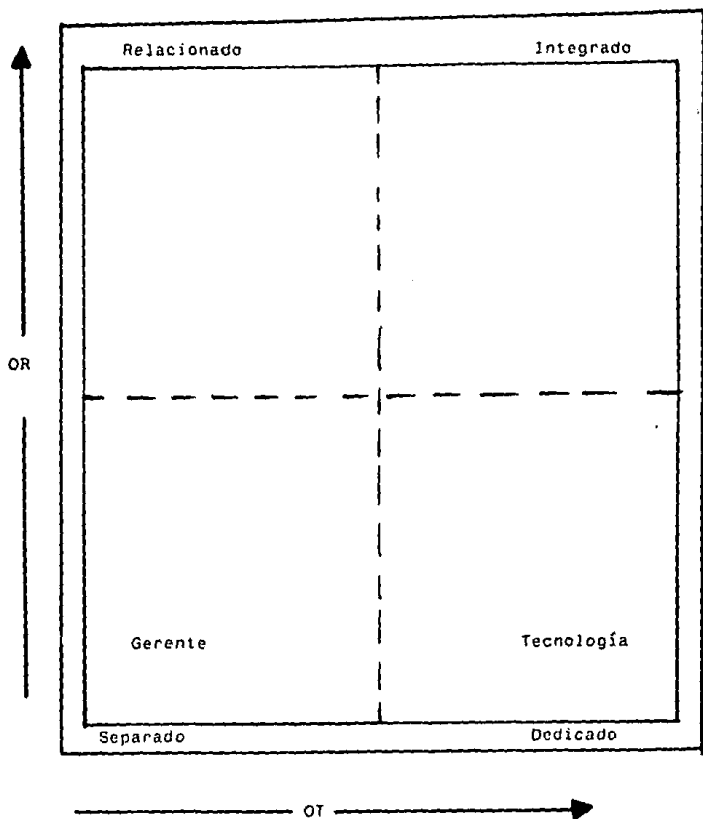


FIGURA # 8

Fuente : El liderazgo como Organización D.R. Galicia  
Ed. C.E.C.S.A. Pág. 389

**CAPITULO V**

**PRINCIPALES PRINCIPIOS Y TIPOS DE DIRECCION**

PRINCIPALES PRINCIPIOS DE DIRECCION

Con respecto a la función administrativa de dirigir' engendra la confianza de que se pueda desarrollar un plan teamiento tentativo de algunas verdades generales. Tales' verdades se pueden agrupar alrededor del propósito y del' proceso de dirigir.

El propósito de dirigir puede alcanzarse mejor a través de :

- 1.- Principio del objetivo direccional. Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los subalternos a las metas de la organiza---ción.
- 2.- Principio de la armonía de los objetivos. Cuanto más' efectiva sea la dirección, en mayor forma percibirán' los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa. (1)

Básicamente, la dirección de los subalternos se emprende como un medio de felicitar su contribución a la empresa de acuerdo con sus mayores capacidades. Este propósito se alcanza en forma más efectiva, si el individuo y - las metas de la organización se sostienen en forma mutua' y la energía no dividida que se emplea para alcanzarlos - se aplica con confianza y con celo.

El proceso de dirigir se refiere a la forma por meedio de la cual se ejecuta un pronóstico. Los principios -

(1) Fuente: Administración de Organizaciones H.C. Hicks



en los cuales se basa la ejecución de la dirección son :

1.- Principio de unidad de mando. Cuanto más completas -- sean las relaciones de información de un individuo a un superior único, menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidades personales con respecto a los resultados. La unidad de mando es un principio referido a dos cosas, organización y dirección. Las personas responden mejor cuando están dirigidas por un superior único. - Entonces no tienen lealtades divididas y se encuentran, por lo tanto, en posición de dar atención única a los requerimientos de un superior.

Naturalmente, es cierto que algunas veces, la eficiencia neta de una empresa con la introducción de mandos múltiples tal como una autoridad funcional, pero esto debe hacerse únicamente cuando las ganancias son claramente superiores a los costos.

2.- Principio de la supervisión directa. Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será su dirección.

Si bien es posible que un administrador sea capaz de utilizar mecanismos objetivos para evaluar y corregir las actividades de los subalternos para asegurar el cumplimiento de los planes, no puede existir sustituto del contacto cara a cara.

No solo la gente desea sentir que su superior está -

interesado personalmente en ellos y en su trabajo, - sino que los datos objetivos no personales nunca son adecuados para dar al administrador la información -- que necesita. Mediante un contacto cara a cara, a menudo está en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo recibir sugerencias y una mejor sensación' de los problemas que en ninguna forma.

- 3.- Principio de liderazgo. Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda' un administrador lo que estimula a sus subalternos y cómo operan estos estímulos y cuanto mejor las refleje al llevar adelante sus actividades administrativas probablemente será tanto más efectivo como líder. Existen muchas cosas que un administrador puede hacer para mejorar las oportunidades de dinero, status, poder, sentido de satisfacción del deber cumplido, y -- otros factores estimulantes en la forma como estructura los planes, en la forma en como contrata al personal, en sus habilidades y técnicas de dirección, y a través de sistemas efectivos de control, pues muchas' personas desean que se les diga cuan bien se están desarrollando. Esto no es manipular gente, esto es más' bien el reconocimiento de que la gente es gente, tiene deseos y metas, y es más probable que sigan a un superior en quien ven una forma de alcanzarlas.

4.- Principio de las técnicas de dirección. A medida que las personas, las tareas y el ambiente organizacional varíen, las técnicas de dirección deben variarse adecuadamente. Es importante que la selección real se haga en términos de efectividad. A causa de que los subalternos difieren en forma amplia en sus respuestas a diferentes satisfacciones de las necesidades, los superiores deben elegir las formas más eficientes de obtener el comportamiento excelente.

## TIPOS DE DIRECCION Y SU USO

Los jefes difieren considerablemente en el estilo de su comportamiento directriz o su forma general de operación.

Muchos son agradables, entusiastas, serios, amigables, cooperativos, y seguros de sí mismos; otros son poco amistosos, tensos, distantes, aburridos o titubeantes. Se puede clasificar la conducta directriz de acuerdo con un modelo, tomando en consideración estas características. (1) Sin embargo, se clasificarán convenientemente - seis tipos de jefaturas:

- (1) Personal
- (2) Impersonal
- (3) Autoritaria
- (4) Democrática
- (5) Paternal e
- (6) Innata.

Estos tipos no son excluyentes entre sí y no son de igual importancia. Representan tipos de dirección o jefatura en los cuales se pone énfasis especial en ciertas características.

La jefatura o dirección personal se ejerce por contacto personal; esto es, que el jefe en persona dirige y anima.

Este es un tipo común de jefatura, por lo general -- muy eficaz y relativamente fácil de administrar.

La jefatura impersonal se ejerce por conducto de subordinados o por conducto no personal como son los planes, ordenes, promesas y juramentos. Es muy común en casi todas las empresas. A veces se dificulta aprovecharlo satisfactoriamente porque falta el contacto personal del jefe, y su influencia pierde mucho de su dinamismo al pasar por los intermediarios.

La jefatura autoritaria se basa en que es un derecho del que está investido el jefe, a la vez que tiene autoridad personal el jefe autoritario cree que, por suposición puede decidir mejor lo que hay que hacer. Básicamente es el tipo unidireccional y que está caracterizado por controles rígidos de jefes inflexibles.

La jefatura democrática se caracteriza por la participación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones. Estimula la iniciativa de los subordinados. El jefe sugiere, por medio de sus recomendaciones lo que convendría hacer, pero antes de ponerlas en práctica espera que sean aprobadas por el grupo. Este enfoque tiende a ser lento pero un jefe dinámico logra que se acepte un programa con el mínimo de tardanza. La jefatura democrática despierta el interés del grupo y se esfuerza por satisfacerlo. Se obtienen los mejores resultados cuando los miembros del grupo son personas competentes y bien enteradas de los asuntos a discutir y también es ventajoso que entre ellos exista el deseo de realización y el espíritu de cooperación.

La jefatura paternal se caracteriza por la esmerada función que realiza el subordinado, atendiendo a lo que el jefe indique, también se caracteriza por la esmerada atención que el jefe presta a la comodidad y bienestar de sus subordinados a quienes protege y guía a veces con exceso de sentimentalismo. Por lo general las intenciones son -- buenas pero desgraciadamente no se fomenta la independencia de los subordinados, ni la confianza en sí mismo. Casi siempre, cuando se ejerce una autoridad paternal, se logra éxito, pero el éxito futuro dependerá que los trabajadores sigan teniendo un jefe paternal y por lo tanto, esta clase de jefatura no ofrece el indispensable elemento de continuidad.

La jefatura innata se origina en grupos sociales de carácter informal dentro de las organizaciones. Estos -- grupos son de una infinita variedad y formas, y nacen de las relaciones recíprocas en el trabajo, la casa, la escuela o el juego. Con frecuencia se forman espontáneamente y sin razón aparente aunque por otra parte, tales relaciones suelen pensarse y cultivarse cuidadosamente durante algunos años.

Es posible que un mismo grupo tenga varios jefes natos para diversos fines. Este tipo de jefatura es muy importante puesto que aunque estén bajo la dirección de un jefe normalmente reconocido, el éxito de muchas empresas depende de la cooperación de los jefes natos. Es tremenda la influencia que un jefe nato puede ejercer sobre los re

sultados de una administración.

(1)  
Elemento : El Progreso de Dirección. Phillipetti  
Ed. Rialp, S.A. Pág. 194

**CAPITULO VI**

**NECESIDADES PARA LA DIRECCION**



## PREPARACION PARA LA DIRECCION

En el marco mental y filosófico de una persona debe haber varios requisitos básicos para asumir la dirección y progresar en ella. Para alcanzar la cúspide del desarrollo un jefe debe tener el estado mental positivo de que ciertas cosas deben hacerse y se harán. El jefe actúa para que sucedan estas cosas y tiene capacidad para lograrlo. Es creativo y visualiza los objetivos mucho antes de que otros vean claramente a donde van, y puede soportar las críticas sin perder la fé en lo que se está haciendo. Cierta gente hace que las cosas sucedan, otra espera que sucedan, y todavía otra no tiene ninguna idea de lo que está sucediendo.

El jefe pertenece al primer grupo: hace que las cosas sucedan. Es de capital importancia lo que el jefe cree verdaderamente. Un jefe debe tener convicciones y confianza respecto a las verdades fundamentales y a las leyes naturales. Requiere una filosofía básica de la vida y del trabajo que sirva como referencia en sus esfuerzos directrices.

Un jefe debe tener un propósito en la vida y dar pleno reconocimiento a lo que está tratando de lograr. Puede haber desviaciones de tiempo pero el jefe regresa a la ruta lo más rápidamente que pueda.

Para la mayoría de los jefes es útil tener una filosofía sobre el progreso propio y el de sus subordinados ,

así como de los miembros de su unidad dentro de la organización.

Este concepto del progreso proporciona la pauta para éste, lo cual ayuda al jefe a dirigir sus esfuerzos con provecho y a medir lo logrado contra una base premeditada. La formación de tal plan cristaliza el pensamiento del jefe sobre lo que se va a lograr y en su decisión sobre los objetivos para segmentos importantes de la estructura de la organización.

La obtención de una filosofía del progreso es ayudada considerablemente cuando el jefe tiene o está vinculado a una causa justa. La tarea de la dirección consiste en lograr la realización de esta causa y aclararla para otros.

En algunos casos, la causa puede considerarse generalmente como un ideal con pocas probabilidades de ser alcanzado. Sin embargo, un buen jefe ayudará a que ese ideal justo sea una realidad. Otro requisito básico es determinar si se desea ser jefe o un seguidor. No hay nada malo con desear ser un subordinado. De hecho, bajo un punto de vista práctico es bueno que no todos crean ser jefes en todas las actividades puesto que debe haber subordinados para que los jefes existan. Cuando se elige ser un subordinado, la persona está reconociendo que su formato mental y psicológico parece mejor adaptado al trabajo de subordinación. El no desea fijar objetivos, tomar decisiones y hacer que los otros se muevan hacia tales objeti

vos.

Otra consideración es si el individuo está dispuesto a pagar el precio que se exige por ser jefe. Por lo general deben hacerse sacrificios y desarrollar aptitudes si es que un individuo se va a convertir en un jefe verdaderamente efectivo. Los mejores intereses del grupo suelen anteponerse a los propios intereses personales. Rara vez puede hacerse el trabajo como personalmente se desea, -- siempre existen imprevistos, contra los cuales debe luchar.

## CUALIDADES PARA LA DIRECCION

Para tener capacidades de dirección se requiere cierto número de atributos adecuadamente aplicados al grupo o tarea en particular que esté a mano, pero la posesión de tales atributos no basta para formar un jefe. También deben ser aplicados en el tiempo y lugar correctos, debiendo estar presente en el grupo apropiado de subordinados. Entre las más importantes cualidades de un jefe están las siguientes :

- 1.- Energía : Para ser jefe, se necesita ser capaz de desempeñar una gran variedad de actividades , para lo cual se requiere energía mental y física. Muchos jefes trabajan demasiado y en horarios irregulares y deben tener la mente alerta y el cuerpo vigoroso para soportar los rigores de su trabajo. La fortaleza para terminar lo que se inicia, para sortear toda clase de obstáculos y para persistir indefinidamente, es uno de los requisitos más importantes de un jefe.
- 2.- Serenidad : El buen jefe está relativamente libre de prejuicios, es congruente en sus actos y refrena su ira.  
Respeto la autoridad y es comprensivo en todos aspectos con sus subordinados. Es ecuánime y tiene pocas actitudes antisociales. Confía en sí mismo y cree que puede enfrentarse a muchas situaciones con éxito.

3.- Conocimiento de las Relaciones Humanas: Puesto - que una parte importante del trabajo del jefe -- consiste en mejorar a la gente, se concluye que un jefe debe de conocer mucho a ésta, y a las re laciones entre uno y otro individuo.

Un jefe necesita conocer lo más posible acerca - del comportamiento humano, la forma en que piensan determinados individuos y a la forma en que reaccionan ante diversas situaciones.

4.- Empatía : La facultad de considerar las cosas ob jetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otro. Puede denominarse como la capaci- dad de proyectarse mental y emocionalmente a la' posición de otra persona.

Cuando se es empático, se sabe que es lo que ha- ce pensar a otro como lo hace, aún cuando no ne- cesariamente se está de acuerdo con los pensa- - mientos del otro. La empatía exige respeto para' los demás, para sus derechos y creencias.

Se pone énfasis en este conjunto de valores y a la interpretación de los actos realizados y de - los que no se realizan.

5.- Objetividad : Un jefe calificado es objetivo en sus relaciones con otros. Busca evidencia objeti va y las causas de los comportamientos. Tiene la facultad de sondear más allá de la superficie, -

tranquila e inobstrusivamente para descubrir las razones fundamentales para solicitudes, rechazos e indiferencias. El jefe es objetivo y no se permite así mismo implicarse emocionalmente al grado que encuentre difícil hacer un diagnóstico objetivo y llevar a cabo la acción requerida.

- 6.- Motivación Personal : El deseo de dirección debe venir de adentro de un individuo. Las fuerzas externas pueden estimular este deseo, pero el elemento importante que impulsa al jefe es un impulso motivador interior. Esto se manifiesta en muchas formas, tales como persistencia, voluntad para trabajar y entusiasmo. Este último factor es extremadamente importante ya que parece ser una característica notable de la mayoría de los Jefes.
- 7.- Habilidad Comunicativa: Un jefe puede hablar y escribir en forma clara y enérgica. Cuenta con habilidad para resumir en forma precisa las opiniones de los demás y seleccionar la verdadera esencia de los enunciados de otros. Un jefe emplea diestramente la comunicación para propósitos informativos, persuasivos y estimulativos y aprende a conocer al grupo y sus necesidades por medio de la comunicación.
- 8.- Habilidad para Enseñar : Con frecuencia se dice'

que un buen jefe es un buen maestro. Enseñar es uno de los mejores medios para hacer que la gente progrese. Un buen jefe demuestra su habilidad para enseñar cuando hace preguntas y ofrece sugerencias en lugar de dar órdenes. Mostrar como hacer un trabajo, corregir errores y preparar a sus subordinados para que adelanten, son algunos ejemplos de que la habilidad para instruir es un atributo importante de los jefes

9.- Sentido Social : Un jefe entiende a la gente y comprende sus flaquezas y su fortaleza. Tiene la habilidad de trabajar con gente y la conduce en tal forma que conquista su confianza y su lealtad. La gente coopera voluntariamente y él ayuda y quiere que otros triunfen . Es amistoso, accesible y aprecia el punto de vista de los demás.

10.- Competencia Técnica: Conducir gente requiere la adhesión a principios definidos, deben ser comprendidos y seguidos para alcanzar el máximo éxito. El buen jefe conoce todas las operaciones que se efectúan bajo su mando inmediato y tiene visión y conocimiento práctico suficiente de lo que se ejecutó por mediación de sus subordinados.

Ningún jefe es perfecto; muchos no tienen todos los atributos que hemos mencionado, pero aún así logran objetivos dignos de crédito. La dirección es un concepto demasiado vago para poderlo definir con la enumeración de sus atributos más importantes.

## CONCLUSIONES

Durante el transcurso de esta investigación me di cuenta que los Licenciados en Administración son uno de los profesionistas más aptos para llevar a cabo la función de Líder dentro de la dirección - de una empresa, ya que en su mayoría debido a la preparación que se tiene cuentan con cualidades - tales como: inteligencia, madurez social y liberalidad, motivación interna o impulsos por los logros y actitud de relaciones humanas apropiadas , que les otorga mayor probabilidad de éxito como - líder.

Expresando mi opinión, creo que el Licenciado en Administración debe contar, además de estas cualidades, un estilo si no es igual, parecido al 9-9, mencionado anteriormente en el capítulo IV, donde nos dice que debe de tener un interés igual tanto en la producción, como en las personas; para así poder tener una mejor dirección dentro de una empresa.



## BIBLIOGRAFIA

Kast E. Freemon;

Administración en las Organizaciones

Ed. Mc. Graw Hill

Hampton R. David;

Administración Contemporánea

Ed. Mc. Graw Hill

Koontz y O'Donnell;

Elementos de Administración

Ed. Mc. Graw Hill

Hicks C.H.;

Administración de Organizaciones

Ed. C.E.C.S.A.

Phillipetti;

El Progreso de Dirección

Ed. Rialp, S.A.

Galicia Arias Fernando;

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas