

870102

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

26
29.

Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LIDERAZGO EMPRESARIAL

Seminario de Investigación

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RAFAEL HOLGUIN RICO

Guadalajara, Jalisco, Junio de 1986



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.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- LIDER	2
a).- Definición de líder	2
b).- Características de un líder	3
c).- El papel del líder	10
CAPITULO II.- LIDERAZGO.	17
a).- La naturaleza del liderazgo	17
b).- Definiciones de liderazgo	18
CAPITULO III.- LIDERAZGO Y EMPRESA.	24
a).- Antecedentes:	24
1. Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert.	26
2. El Grid Gerencial de Blake y Mouton.	32
3. El Grid Tridimensional de Reddin.	43
4. Teoría X de Mc Gregor	48
5. Teoría Z de Strauss y Sayles	53
6. El continuo del comportamiento gerencial de Schmidt.	55

CAPITULO IV.- LIDERAZGO Y CULTURA.	60
a).- Definición de cultura.	62
b).- Datos estadísticos acerca de las culturas: norteamericana, japone <u>s</u> sa y mexicana.	63
c).- La cultura Latinoamericana.	66
CAPITULO V.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE - CAMPO.	71
CAPITULO VI.- EXPOSICION DE LA INVESTIGACION DE - CAMPO.	73
a).- Objetivos de la investigación.	75
CAPITULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	76
ANEXOS.-	85
BIBLIOGRAFIA.-	88

INTRODUCCION

Haciendo un breve análisis de la situación actual de la empresa en el país, nos damos cuenta que las circunstancias -- que la rodean no son del todo favorables, además de que existe la necesidad de salir adelante con la producción para seguir - funcionando; pero para obtener el éxito en este aspecto tan importante debemos de contar con la ayuda primordial e indispensable de nuestro factor humano, que considero es la base esencial de cualquier organización empresarial; de aquí surge el - interés por abarcar el tema de LIDERAZGO, ya que por medio de éste podremos manejar nuestro personal manteniéndole motivado e integrado y así trabajar en conjunto y unir esfuerzos para - el logro de nuestras metas ya establecidas.

En el presente estudio se analizan diferentes teorías y - tipos de liderazgo que se aplican en Estados Unidos y Japón -- con mayor éxito dentro del terreno empresarial, para sobre esta base hacer una comparación con las utilizadas en México -- (particularmente en la ciudad de Guadalajara en empresas de giros distintos representativas de la industria mediana), con la finalidad de conocer la clase de líder que es en realidad el - empresario mexicano y el tipo de liderazgo que ejerce en su medio. Todo lo anterior nos servirá para lograr como propósito - primordial el progreso dentro de nuestra industria.

CAPITULO I

LIDER:

- a).- Definición de líder.
- b).- Características de un líder.
- c).- El papel del líder.

En este capítulo conoceremos a grandes rasgos aspectos importantes sobre el líder tales como su definición misma, -- sus características y el papel que desempeña.

- a).- Como primer punto se analizarán varias definiciones sobre líder que enseguida se mencionan:

"Una persona con un cierto puesto, como una persona que funge de eje de la conducta del grupo, como una persona que influye sobre otras". (GIBB. 1954).

"Es un gran hombre con una gran causa"

(RICHARD M. NIXON)

"Es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo".

"Es alguien que logra que otros lo sigan"

"Es una persona que ejerce su autoridad sobre otras e influye en el comportamiento de éstas".

Los líderes son personas que provocan cambios, puesto -- que los líderes quieren los cambios, los partidarios los desean, distinción vital para comprender las grandes acciones -

de los grandes hombres.

Cada líder es fruto de una combinación particular de tiempo, lugar y circunstancias. El líder surge según las circunstancias y actúa de acuerdo a los límites que las mismas le proporcionan.

La gran causa que mueve a un líder puede ser o consistir en crear algo nuevo o en conservar algo viejo.

Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia del medio en que surgieron.

b).- Características de los líderes.-

Existen diversos criterios sostenidos por autores diferentes en los cuales nos hablan sobre las características -- que cada uno de ellos en particular ha encontrado como -- más importantes para la persona que desempeña el papel de líder; ya que no existe una opinión generalizada se mencionarán las diferentes formas de pensar de los autores.

En principio Franklyn S. Haiman resume en ocho puntos lo que llama aptitudes para incrementar la capacidad creadora del grupo y enlista los siguientes:

- 1.- Personalidad bien adaptada: Estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal, para no dejarse arrastrar -

por sus emociones.

- 2.- Respeto e interés básico por los demás: Comprensión - hacia los miembros del grupo.
- 3.- Sensibilidad para las corrientes y tendencias del grupo: Capacidad para percibir el fondo de las cuestiones.
- 4.- Conocimientos: Preparación profunda de los aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el total de información, proveniente de especialistas.
- 5.- Facilidad para expresar verbalmente las ideas de grupo: Capacidad para poner en palabras sencillas y claras los sentimientos del grupo que dirige.
- 6.- Moderación: Autodominio.
- 7.- Vitalidad: Energía, que mueve la acción.
- 8.- Sensatez: Capacidad de evaluación para mantener el equilibrio entre el riesgo y beneficio. (1)

Otros autores Cartwright y Zender (1968) señalan que "los rasgos del líder necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser muy diferentes a los de otro líder en un ambiente distinto".

Stodgill afirma que los líderes se diferencian entre sí en tantos aspectos como se diferencian entre sí sus seguidores; pero además en los estudios que realizó concluyó con lo siguiente:

(1) Administración y Desarrollo Gerencial. Lic. Oscar García Manzano/Lic. Flor de María Martín. Editorial Diana, México 1981. Pág. 199. Cap. 8.

A).- La persona que ocupa la posición de líder supera al elemento promedio de su grupo en las características que siguen:

- 1.- Inteligencia.
- 2.- Escolaridad (logros).
- 3.- Confiabilidad o dependencia al llevar a cabo la responsabilidad.
- 4.- Actividad y participación social.
- 5.- Status socio-económico.

B).- Las cualidades, características y habilidades requeridas para el líder, son determinadas en la mayoría de las ocasiones por lo que la situación exige y en la cual él se desempeñará como líder.

Stodgill informa que "una persona no se vuelve líder en virtud de que posea alguna combinación de rasgos" sino que el patrón de características personales debe tener alguna relación atringente con las características, actividades y metas de los seguidores. Se ve claramente que un análisis adecuado de liderazgo no sólo obliga a estudiar a los líderes, sino también la situación.

C).- La persona que ocupa la posición de líder supera al elemento promedio de su grupo en los siguientes aspectos:

- 1.- Sociabilidad.
- 2.- Persistencia.
- 3.- Iniciativa.
- 4.- Conocimiento de como hacer las cosas.
- 5.- Confianza en sí mismo.
- 6.- Alerta a las situaciones (previsor)
- 7.- Cooperatividad.
- 8.- Popularidad. *
- 9.- Adaptabilidad.
- 10- Facilidad de palabra.

Bales nos dice que la primera es la "actividad" o el grado en que participa un individuo. La segunda la "habilidad en la tarea" o la capacidad del individuo que muestra para el trabajo que se esté realizando. La tercera la "simpatía" o el grado que los otros miembros del grupo gusten de un individuo.

Durante la primera reunión del grupo, las tres dimensiones parecen estar muy relacionadas; es decir, la persona que participa del modo más activo suele recibir crédito por haber proporcionado las mejores ideas y suelen gustar de ella los de más, pero en las siguientes reuniones del grupo se van separando cada vez más las tres dimensiones; es decir, la persona a -

* Sobre este factor otros autores opinan que "la simple inclinación por una persona no significa que vaya a satisfacer un papel de liderazgo de un grupo". Existen estudios sobre el "proceso de interacción" donde se nos señalan tres características en que se diferencian las ejecuciones.

quien los demás consideran la más rendidora en la tarea suele no ser el individuo que causa mayores simpatías.

En ocasiones se encuentran líderes con las tres características: actividad, rendimiento en la tarea y la simpatía, - suele llamarse liderazgo del "gran hombre" y a los cuales se les colocaba en grupos diferentes y en la mayoría de los casos volvían a surgir como líderes.

Otro autor, Gibb, nos dice en su estudio efectuado en -- 1954 que "los análisis empíricos de la conducta del líder nos ha llevado a reconocer un número limitado de características entre las que tenemos la pericia técnica el comenzar a insistir en la producción y la conciencia social".

De Gaulle en su libro "El filo de la espada", define -- tres cualidades cruciales que ha de poseer el líder: para trazar el camino apropiado, necesita inteligencia o instinto y - para persuadir a la gente que avance por ese camino necesita autoridad.

Los líderes luchan tanto para subir a la cumbre que luego manejan su poder con habilidad diplomática dentro del campo en que se desenvuelven. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder, ha de ser además capaz de actuar. El aspirante a líder que carece de juicio o de perspicacia

cia para adoptar las decisiones adecuadas fracasa por falta de visión. El que sabe lo que conviene hacer, pero no logra hacer lo, fracasa por ineficacia. El gran líder precisa a la vez, la visión y capacidad de conseguir lo adecuado. El líder ha de -- convencer y conmovier.

Todos los grandes líderes son en el fondo personas muy -- emotivas, muy humanas. Si un líder se dedica a meditar demasia do en el acierto de sus decisiones, acaba por sentirse paralizado. La única forma de poder dedicar toda la atención que merecen las decisiones que tendrá que tomar después, consiste en dejar atrás las que tomó antes.

Lo que hace que los grandes líderes se encumbren por enci ma de los segundones es que son más firmes, tienen más recur-- sos y cuentan con un discernimiento tan astuto que les libra -- de cometer errores fatales y les permite cazar al vuelo cual-- quier oportunidad.

El líder tiene que aprender a hablar; pero también ha de saber cuando debe hacerlo y, factor menos importante cuando -- conviene dejar de hablar. Carlyle comentó una vez que "el si-- lencio es el elemento en el que toman formas las grandes co--- sas". De Gaulle señalaba que el silencio puede ser un gran ing-- trumento de liderazgo. Por otro lado no aprendemos cuando habla mos, sino cuando escuchamos.

La materia prima del liderazgo será investigar el espíritu del líder hasta averiguar qué le sostiene y le impulsa, -- que le permite impulsar o persuadir a los demás.

El líder que busca el éxito debe de saber cuando hay que actuar y cuando hay que retirarse, cuando hay que ser inflexible y cuando puede ser flexible, cuando hay que hablar sinceramente y abiertamente y cuando tiene que guardar silencio.

Debe tener una visión a largo plazo; contar con una estrategia clara, además de haber fijado objetivos que se correspondan con su visión propia.

Debe también tener una visión global que le permita captar las relaciones de unas decisiones con otras. Debe mantenerse en primera línea; pero sin adelantarse tanto que pierda a sus seguidores.

Una de las cosas que más le cuesta admitir a muchos líderes es la necesidad de delegar funciones.

El recurso más preciado de todo líder es el tiempo. Si lo desperdicia dedicándolo a cosas poco esenciales, por fuerza tiene que acabar fracasando. Entre las elecciones más importantes que tiene será el decidir cuáles son los asuntos de los que se encargará personalmente y cuáles los delegará a --

otras, y también la designación de las personas en las que delegará. Un líder debe ser capaz de seleccionar gente adecuada, y también librarse de quienes por la razón que sea, no resultan eficaces.

Una característica común o prácticamente todos los líderes importantes es su afición a la lectura. La lectura no solamente amplía la mente y le plantea desafíos sino que hace participar al cerebro y lo ejercita.

De todos los factores relacionados con el azar que tienen que ver con el éxito de un líder, posiblemente no hay ninguno tan importante como el de la suerte en aparecer en el momento adecuado. Del mismo modo que cada cultura hace salir a primer plano a un tipo de líder diferente también las diversas épocas hacen sobresalir tipos distintos de líderes.

Los diversos sistemas (organizaciones) requieren líderes diferentes y los países (empresas) no pueden gobernarse (administrarse) de acuerdo a una manera uniforme debido a las distintas bases culturales de las personas que los integran y a su grado de desarrollo.

c).- El papel de líder.-

El papel de un líder es muy importante e interesante, --

pues reviste vitalidad por la influencia que ejerce en los -- acontecimientos.

Para lograr el éxito los líderes deben tener una gran firmeza de voluntad y saber lo que hay que hacer para movilizar -- las voluntades de los demás.

Henry Kissinger ha sostenido este principio "La tarea -- del líder es llevar a su gente desde donde está hasta donde -- aún no ha estado".

Andrew Pettigrew señala que:

"El líder no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, como la estructura y la tecnología, sino que además es el creador de símbolos, ideologías, lenguaje, convicciones, rituales y mitos".

El papel del líder es uno de los más importantes en cualquier grupo, la persona en tal posición ocupa el status más -- elevado en lo que respecta a la influencia efectiva sobre los miembros del grupo; pero teniendo en cuenta que también tienen poder sobre él los otros miembros y el conjunto de sus normas.

Los líderes son parte integrante de los grupos que dirigen. Se afirma que en todos los grupos tiene límites la libertad del líder. Respecto a ciertas normas (las de mayor impor--

tancia para el grupo) se espera que el líder muestre mucha mayor conformidad que otros miembros del grupo. En otras (las de menor importancia para el grupo) se le permite mayor margen de acción que al resto de los miembros del grupo.

La conducta que compone el papel del líder nos muestra en estudios realizados entre otras cosas, que los líderes son mejores que los seguidores en juzgar las actitudes de los miembros del grupo. (Chowday y Newcomb, 1952).

También se ha informado que los líderes superan a sus seguidores en conocer a sus subordinados y en mostrarles consideración, en mantener abiertos canales de comunicación, en aceptar responsabilidades y dar el ejemplo, en tomar decisiones, - en adiestrar a la gente en el trabajo en equipo y en iniciar y dirigir las actividades. (Carter).

En otro estudio se informó que los líderes superan a los demás en supervisar al personal, planear, iniciar y dirigir actividades, en lealtad hacia la organización y en el manejo de detalles administrativos. (Preston, 1948).

Halpin y Winer (1952) concluyeron en su investigación que los líderes con mayor frecuencia:

a).- Originan, facilitan o se oponen a nuevas prácticas e ideas.

- b).- Interactúan informalmente con otros miembros.
- c).- Defienden a su grupo contra ataques, se preocupan por los intereses del grupo y actúan en beneficio de éste.
- d).- Subordinan la conducta individual, hacen disminuir el número de conflictos y fomentan el ajuste individual.
- e).- Definen el trabajo propio y ajeno.
- f).- Restringen la conducta de los miembros del grupo en la acción, en la toma de decisiones o en la expresión de opiniones.
- g).- Buscan información para los miembros del grupo, dan información y facilitan el intercambio de información.
- h).- Expresan su aprobación o desaprobación por los miembros del grupo.
- i).- Deciden niveles de esfuerzo o de logro o estimulan en los miembros el hacer un esfuerzo mayor.

Burns nos habla de la simbiosis entre el líder y sus seguidores, encontramos en ésta dos atributos; la credibilidad y el entusiasmo.

Philip Selznick en 1957 publicó un libro titulado: "Leadership and Administration" en el que dice así:

"Inculcar finalidad es un desafío a la creatividad porque implica transformar personas y grupos haciéndolas pasar de neutros y técnicos a participes dotados de un sello, una sensibilidad y un compromiso particulares. Se trata, en definitiva, -

de un proceso educativo. Se ha dicho con razón que el líder eficaz debe conocer el significado y dominar la técnica del educador. El arte del líder creativo es el arte de crear instituciones, de remodelar materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que encierre valores nuevos y duraderos".

Institucionalizar es imbuir valores por encima de las necesidades técnicas de la tarea inmediata. La valoración de la maquinaria social más allá de su papel técnico es, en gran parte un reflejo del modo singular como aquella satisface las necesidades personales o colectivas. Siempre que los individuos se -- vinculan a una organización o a un modo de hacer las cosas como personas, y no como técnicos, el resultado es una valoración de esa voluntad por su propio interés. Desde el punto de vista de la persona comprometida, la organización pasa de ser una herramienta, sacrificable a convertirse en una fuente valiosa de satisfacción personal. El líder institucional, pues es fundamentalmente un experto en la promoción y protección de valores. El líder eficaz debe dominar dos aspectos: ideas al más alto nivel de abstracción y actividades al más prosaico nivel de detalle.

Al líder que formula valores le preocupan; por una parte, las ideas elevadas capaces de despertar el interés y el entusiasmo de decenas o centenares de personas. Por otra parte, parece ser que el único modo de inculcar entusiasmo es mediante - un gran número de acontecimientos diarios, en los que el direc-

tivo que formule valores se revele como un excelente ejecutor. En este papel, el líder es un entusiasta del detalle e inculca los valores directamente mediante hechos en lugar de con palabras; ninguna oportunidad es desdeñable. Se trata, por consiguiente, de centrar la atención simultáneamente en las ideas y en el detalle.

La perseverancia es esencial. "El éxito en la inculcación de los valores, parece tener poco que ver con la personalidad carismática. Es más bien fruto de un compromiso personal patente, sincero y sostenido con los valores que los líderes tratan de implantar, junto con una extraordinaria perseverancia en la tarea de reforzar dichos valores. Ninguno de los grandes hombres que hemos estudiado confiaba en el magnetismo personal. - Todos ellos supieron convertirse en líderes eficaces".

Cuando hacemos una valoración de un líder cualquiera, lo principal en relación con los rasgos de su personalidad no es que sean o no atractivos, sino que resulten útiles o inútiles.

En consecuencia los logros que alcance el líder medirán su grandeza sin dejar olvidada una de las más conocidas polémicas en el campo de la filosofía política que es la de si los fines justifican los medios. A veces se enfoca ésta cuestión de manera profunda; pero lo más corriente es que se analice superficial y fatuamente. Sería absurdo afirmar que un objetivo

bueno justifica cualquier clase de medio; y es igualmente absurdo aseverar que si no se puede conseguir un gran objetivo a no ser de que se utilicen medios inaceptables, es mejor renunciar a ese objetivo.

El líder debe además de poner en práctica su idea, de -- conseguir resultados y hacerlo de modo que todo esté en función de esa elevada finalidad que persigue. No debe utilizar medios que echen a perder ese logro o que obstaculicen su consecución. Pero si no produce resultados su causa fracasa y él también.

El líder debe siempre sopesar las consecuencias y esto -- se convierte en una segunda naturaleza para él.

CAPITULO II

LIDERAZGO:

a).- La naturaleza del liderazgo.

b).- Definiciones de liderazgo.

Este capítulo se enfocará al liderazgo y para poder comentar el fenómeno de liderazgo es necesario primero, tratar de identificar que es lo que deseamos decir con esa palabra, y luego, diferenciarla de otras que, en muchas ocasiones erróneamente, se usan como sinónimas. En el ambiente de negocios con mucha frecuencia se llama "líder" al jefe. En ciertas circunstancias y que mejor, ciertamente ambas palabras coinciden, sin embargo no significan lo mismo en todos los casos.

Podemos tratar de distinguir las diferencias, usando la afirmación que, al respecto hacen Filley y House; "Management" nos dicen puede ser definido como el proceso mental y físico por el cual los subordinados son impulsados a ejecutar tareas formales prescritas y a alcanzar ciertos objetivos dados. "Leadership" - liderazgo - en contraste, es un proceso por el cual una persona ejerce su influencia social sobre los miembros del grupo. (1)

a).- Gran parte de los hombres de ciencia están de acuerdo en que "líder" y "liderazgo" no significan lo mismo, pues el segundo indica una relación entre dos o más personas, en las que

(1) Ibid pág. 197.

una de ellas influya sobre las otras.

De lo anterior podemos afirmar que existen personas que tienen la posición de un líder; pero que no ejercen liderazgo necesariamente.

El liderazgo en sí, considerando desde el punto de vista ético, es una cualidad neutra; puede utilizarse tanto para -- bien como para mal.

El liderazgo debe apuntar a una finalidad y cuando más -- elevada sea ésta mayor es en potencial la estatura de un lí-- der. El liderazgo va más allá de la eficacia cuando:

- 1) Establece una misión básica.
- 2) Crea un organismo social capaz de cumplirla.

b).- Definiciones de liderazgo.

Liderazgo es: "Influencia efectiva en controlar las ac-- ciones de otros miembros del grupo".

"El liderazgo es un fenómeno de interacción. El que un -- individuo tome el papel de líder no sólo depende de las nece-- sidades de tal papel en el grupo y de los atributos de la per-- sonalidad de ese individuo, sino de que los miembros conside-- ren que satisface las necesidades de tal papel. Estas a su --

vez, varían según se altera la situación y la tarea". (Gibb).

"Es el ejercicio de autoridad y llevar a cabo decisio---nes".

"Es la iniciación de actos que resultarán de la interacción del grupo; dirigidos a la solución mutua de los proble---mas".

"Es el proceso de influir en las actividades de un grupo estableciendo y realizando las metas".

Como complemento de lo anterior se harán algunos comentarios acerca del liderazgo así como se mencionarán algunos tipos del mismo.

Existe un campo en que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común, especialmente en sus primeros tiempos de vida.

Liderazgo es muchas cosas: consiste en la formación, paciente y por lo general aburrida de coaliciones; es la deliberada siembra de camarillas confiando en que produzcan el fermento apropiado en las entrañas de la organización; en el meticuloso desplazamiento de la atención de la institución mediante el prosaico lenguaje de los sistemas directivos; es la

alteración de la orden del día para que las nuevas prioridades obtengan suficiente atención; es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz, es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder, o la "sutil acumulación de matices en un centenar de cosas hechas un poco mejor" como dijo una vez --- Henry Kissinger. La mayoría de éstas actuaciones son las que el estudioso de ciencias políticas James Macgregor Burns denomina "liderazgo transaccional" o sea son las actividades del líder que ocupan la mayor parte de su tiempo.

Burns ha postulado otra forma de liderazgo que denomina "liderazgo transformador" y define que se origina o produce -- cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo -- que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad. Sus finalidades que, en el caso del liderazgo transaccional quizás hayan empezado -- estando separadas; pero relacionadas, quedan fusionadas. Las bases del poder se enlazan no como contrapesos, sino como apoyo mutuos para una finalidad común. Se utilizan varios calificativos para tal liderazgo: elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, mejorador, exhortador. La relación puede ser moralizadora por supuesto. Pero el liderazgo transformador se con-

vierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador. Es un liderazgo dinámico en el sentido de -- que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, -- los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se con--vierten ellos mismos en miembros más activos, con lo que se -- crean nuevos cuadros de líderes.

Podemos deducir por lo menos tres teorías sobre lideraz--go.

1.- Teoría del gran hombre.- (Hace incapié en el individuo).

La teoría en general afirma en ella que algunos individuos se vuelven líderes porque desde el nacimiento presentan ciertas características que los sitúan a parte de sus prójimos. La idea de que "los caudillos nacen, no se hacen" encaja muy bien aquí. Se encuentra relacionada con la teoría del gran hombre -- lo que podríamos llamar "teoría psiquiátrica de liderazgo", en la que hace incapié en rasgos distintos de la personalidad.

2.- Teoría de los tiempos.

Se le llama teoría de los tiempos, pues hace incapié en la situación o en las circunstancias. Se supone en ella que el liderazgo está determinado en parte por el azar; ocurre que la persona se encuentra en el lugar crítico en el momento crítico.

3.- Teoría de la interacción.

Esta teoría del liderazgo nos ayuda a comprender los efectos que un líder puede ejercer sobre su grupo y los límites en los que funciona.

Gibb (1954) indicó que "la función del líder es representar y dar expresión a las necesidades y los deseos del grupo y contribuir de modo positivo a satisfacer esas necesidades. Hasta donde lleve a cabo esto, seguirá siendo el líder; cuando no logre cumplir su función, se le eliminará y fracasará en cuanto sus seguidores perciban que sus necesidades y metas difieren de las de ellos".

Al reconocerse que el líder es parte integral del grupo - al que dirige y que sus funciones están limitadas, se evitan generalizaciones como las que se acostumbran en las otras dos teorías mencionadas.

En resumen determinan el liderazgo ciertos rasgos o características de los líderes en relación con las mismas características o rasgos de los seguidores, más la situación. En otras palabras, no determinan al liderazgo cualidades personales únicas, sino la posición del líder en relación con sus seguidores en aquellas cualidades especiales exigidas por las metas u objetivos de un grupo en particular. En términos genera-

les podemos concluir diciendo que "el liderazgo está en función de la personalidad y de la situación social y de la interacción de ambas".

CAPITULO III

Liderazgo y empresa;

a).- Antecedentes;

- 1.- Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert.
- 2.- El Grid gerencial o administrativo de R.R. Blake y J.S. Mouton.
- 3.- El grid tridimensional de W. J. Reddin.
- 4.- Teoría X, Y de Douglas McGregor.
- 5.- Teoría Z de Strauss y Sayles.
- 6.- El continuo del comportamiento gerencial de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt.

El comportamiento gerencial y el liderazgo, como podrá suponerse, están íntimamente relacionados. No tanto porque los gerentes sean líderes, sino porque se considera que deberían serlo. Decimos además que se relacionan puesto que al definir al líder se menciona como factor determinante la influencia, y el gerente no desea otra cosa que lo mismo; influir en el comportamiento de otros.

La importancia del concepto del comportamiento gerencial está dada por la relación de interdependencia entre "jefes" y "subordinados". Hoy por hoy no son solo los subordinados quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus objetivos personales si

no que también los ejecutivos de todos los niveles dependen de los subordinados para conseguir sus objetivos personales y los de la organización". (2)

Siendo la situación de la empresa moderna de esta manera, el gerente puede optar una de dos actitudes primarias: olvidar la interdependencia a que se hace mención y "tomar las cosas por su cuenta", o aceptar esta realidad y, dentro de ese marco de referencia, tratar de adoptar el comportamiento más fructuoso.

Si suponemos por el momento una racionalidad absoluta en la selección del estilo gerencial, es lógico suponer que, ante una gran cantidad de alternativas en cada ocasión, el gerente tenderá a escoger aquellos que maximicen su logro mínimo. Es decir, tomará aquel estilo que, suponiendo lo peor, le dará el mejor resultado.

Ahora bien, para llegar a las conclusiones anteriores, ha sido necesario pasar por una gran cantidad de experiencias, esquemáticas en un número menor de teorías representativas de las corrientes del pensamiento en este campo, de las cuales -- analizaremos un grupo que puede considerarse como el más importante y que está contenido en los antecedentes antes mencionados.

(2) Douglas Mc. Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas. S.A. 1972 Pags. 33 y 34.

1.- LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RENSIS LIKERT.

Después de una serie de estudios realizados acerca de los estilos de liderazgo, Likert introdujo lo que él mismo denominó "los cuatro sistemas de administración" para describir a -- los cuatro estilos generales de la gerencia.

Sistema 1: Explosivo-Autoritario.

- 1.- Los gerentes no tienen confianza alguna en los subordinados.
- 2.- Los subordinados no se sienten en libertad de tratar con su superior asuntos relacionados con el trabajo.
- 3.- Los gerentes rara vez aceptan ideas y opiniones de los subordinados para resolver problemas relacionados con el trabajo.
- 4.- La motivación se hace por medio del temor, la amenaza, el castigo y la recompensa ocasional.
- 5.- La responsabilidad en los niveles inferiores de la escala jerárquica es muy limitada. Hay empleados que incluso prefieren comportarse de manera contraria a las metas de la empresa.
- 6.- La comunicación es muy limitada, el encauzamiento del flujo de información es descendente y esto es objeto de múltiples dudas.
- 7.- La comunicación ascendente tiende a ser inexacta.
- 8.- Los gerentes no conocen o no comprenden los problemas de los subordinados.

- 9.- Hay muy poca interacción entre el supervisor o los supervi-
sores para con los subordinados; los subordinados siempre
se muestran desconfiados.
- 10- No hay espíritu de colaboración en equipo.
- 11- El gerente toma todas las decisiones.
- 12- Los subordinados no participan en la toma de decisiones.
- 13- Las metas de la compañía se aceptan abiertamente, pero en
el fondo hay una gran oposición para llevarlas a cabo.
- 14- La gerencia es la única que ejerce control.
- 15- Existe la organización informal, misma que contradice a --
las metas de la organización formal.

Sistema 2: Autoritario Benevolente.

- 1.- Los gerentes tienen una confianza condescendiente en sus -
subordinados, del mismo modo que un patrón confía en su sit-
viente.
- 2.- Los subordinados no se sienten en libertad de tratar con -
su superior los asuntos relacionados con el trabajo.
- 3.- En ocasiones, los gerentes aceptan sugerencias y opiniones
para resolver los problemas que se presentan en el traba--
jo.
- 4.- La motivación se hace a base de recompensas e incluso a ba
se de castigos potenciales.
- 5.- Los niveles inferiores sienten cierta responsabilidad para
cumplir con las metas de la empresa.
- 6.- El flujo de la comunicación por lo general es descendente

- y puede no provocar ciertas dudas.
- 7.- La comunicación ascendente transfiere tan sólo aquello que el gerente desea escuchar.
 - 8.- Los gerentes conocen y comprenden los problemas de los subordinados.
 - 9.- La interacción entre el superior y sus subordinados es muy limitada, y cuando la hay los subordinados muestran temor y desconfianza.
 - 10- El espíritu de colaboración en equipo es limitado.
 - 11- La gerencia se encarga de formular las políticas de la empresa, permitiendo que los niveles inferiores de la escala jerárquica tomen algunas decisiones basándose en normas establecidas.
 - 12- Los subordinados nunca participan en las decisiones; tan solo se les consulta en ocasiones.
 - 13- Las metas se aceptan abiertamente, pero constantemente e--xiste una resistencia para llevarlas a cabo.
 - 14- La gerencia ejerce la mayor parte del control, permitiendo a los niveles inferiores e intermedios de la escala jerárquica que ejerzan cierto control.
 - 15- Por lo general predomina la organización informal, misma - que impone cierta resistencia a las metas de la empresa.

Sistema 3: Consultivo.

- 1.- Los gerentes tienen bastante confianza más no confían plenamente en sus subordinados; aún desean ejercer control en

las decisiones.

- 2.- Los subordinados se sienten en libertad de tratar con su superior los asuntos relacionados con el trabajo.
- 3.- Por lo general los gerentes aceptan sugerencias y opiniones de sus subordinados procurando emplearlas constructivamente.
- 4.- La motivación se logra a base de recompensas, de castigos ocasionales y de la participación de los empleados.
- 5.- Hay una comunicación abierta tanto en forma ascendente como en forma descendente.
- 6.- La comunicación descendente es aceptable, pero en ocasiones provoca ciertas sospechas.
- 7.- Un porcentaje bastante elevado del personal tiene un buen sentido de responsabilidad y casi siempre se comporta de manera que pueda cumplir con las metas de la empresa.
- 8.- La comunicación ascendente casi siempre transfiere información que la gerencia desea escuchar. Hay otro tipo de información que se transfiere de manera muy limitada o con ciertas reservas.
- 9.- La gerencia conoce y comprende los problemas de los subordinados.
- 10.- La interacción es moderada y se desarrolla de manera confiable.
- 11.- Existe un moderado espíritu de colaboración en equipo.
- 12.- La gerencia se encarga de implantar las políticas y de tomar las decisiones generales de la empresa. Los niveles in

feriores de la escala jerárquica se encargan de tomar deci
siones más específicas.

- 13- Por lo general se consulta a los subordinados en lo que --
respecta a la toma de decisiones, más allos no participan
en las decisiones.
- 14- Existe una delegación de responsabilidades moderada desce
nante en los programas de revisión y de control; tanto los
niveles superiores como los inferiores son responsables.
- 15- Es probable que exista una organización informal y ésta --
puede apoyar u oponerse parcialmente a las metas de la or-
ganización formal.

Sistema 4: Participativo.

- 1.- Los superiores tienen confianza plena en sus subordinados.
- 2.- Los subordinados se sienten en plena libertad de tratar --
con su superior los asuntos referentes al trabajo.
- 3.- Los gerentes siempre procuran obtener sugerencias y opinio
nes de los subordinados y tratan de emplearlas constructi-
vamente.
- 4.- La motivación se logra por medio de recompensas económicas
basadas en un plan de compensaciones que se desarrolla me-
diante la participación.
- 5.- El personal en todos los niveles se siente verdaderamente
responsable de las metas de la empresa y se comporta de ma
nera que pueda cumplir con ellas.
- 6.- La comunicación es muy extensa, tanto en forma ascendente

como descendente y horizontal.

- 7.- Casi siempre se acepta la comunicación descendente pero en caso contrario ésta se pone en duda.
- 8.- Los gerentes comprenden y conocen muy bien los problemas de los subordinados.
- 9.- La interacción es extensa y amistosa, además de que se desarrolla en forma muy confiable.
- 10.- En toda la empresa predomina un gran espíritu de colaboración en equipo.
- 11.- La toma de decisiones es una labor que se desarrolla en toda la empresa, más esta labor está perfectamente integrada puesto que las decisiones se canalizan a través de grupos específicos.
- 12.- Los subordinados participan en todas las decisiones relacionadas con el trabajo.
- 13.- Las metas de las empresas casi siempre se fijan mediante la participación del grupo en general, exceptuando casos de emergencia.
- 14.- Las metas se aceptan muy abiertamente.
- 15.- Existe una responsabilidad general en cuanto a los programas de revisión y de control y en ocasiones los programas de revisión de los departamentos a un nivel inferior suelen ser más estrictos que los de la gerencia.
- 16.- La organización formal e informal son idénticas, puesto que sus elementos tienden a esforzarse por cumplir con las metas en la empresa.

2.- EL GRID GERENCIAL O ADMINISTRATIVO DE R.R. BLAKE Y J.S. --
MOUTON.

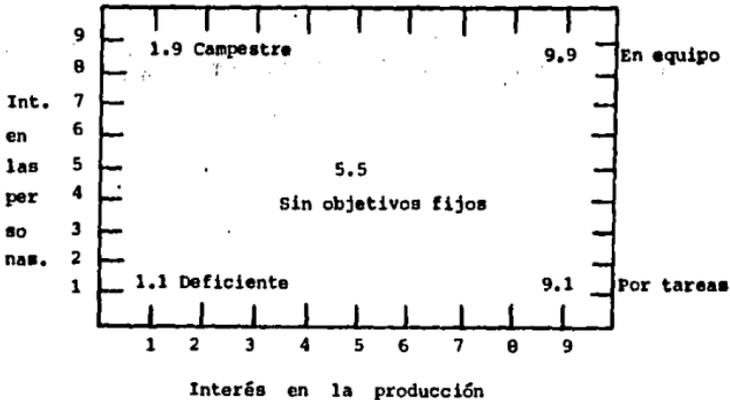
Ellos crearon un marco de referencia para describir los diversos estilos de gerencia que existen, al cual denominaron "grid administrativo" (figura anexa). Este tablero tiene como objetivo comparar los distintos estilos de gerencia que pueden prevalecer dentro de una empresa, considerando en que la manera en que cada uno de ellos tiene que ver con las necesidades humanas para entablar relaciones maduras y amenas así como las necesidades organizacionales de productividad y utilidades. El eje horizontal del tablero representa el interés del gerente en la producción, mientras que el eje vertical representa su interés por el personal. Cada eje es una escala del uno al nueve, lo cual indica que el gerente puede tener desde un grado de uno, es decir un mínimo de interés en la producción o en el personal o un grado de nueve es decir un máximo grado de interés.

En el tablero están ubicados cinco estilos básicos en cada una de las esquinas y al centro del mismo. Cada estilo está dotado con un nombre que describe en cierta manera la naturaleza de éste, además de contar con un número.

El primer número representa el interés del gerente en la producción, mientras que el segundo representa su interés en -

el personal. Obsérvese que la red tiene tres aplicaciones fundamentales.

- 1.- Puede ayudar al gerente a identificar el estilo que emplea.
- 2.- Puede ayudarle a comprender el motivo por el cual el personal reacciona en determinada forma.
- 3.- Pueden sugerirle en algún momento los diversos estilos que existen.



EL GERENTE QUE ORDENA TAREAS (9.1). El gerente que ordena tareas tiene nueve grados de interés en la producción, y solo un grado de interés en el personal. Es decir que el gerente -- con un estilo de 9.1 se interesa fundamentalmente en la productividad y considera que su responsabilidad es alcanzar las metas referentes a la producción. Al igual que a las máquinas, al personal se le considera un medio de producción. Al personal se le paga por lo que hace que le es ordenado, cuando se -

se le ordena y en la manera que se le ordena, además de que se le solicita que haga el menor número de preguntas posibles en cuanto a la labor que debe desempeñar. Si el personal se atreve a interrogar a su superior, esto se considera un acto de in subordinación. Cuando surge algún conflicto entre el personal, la manera de solucionarlo es empleando medidas disciplinarias. De acuerdo con la teoría de la administración para ordenar tareas, si el personal no responde aún después de haber ejercido cierto control, se le debe substituir. Esta es la opinión del gerente en lo que respecta a algunas áreas específicas.

- La toma de decisiones dirigida al interior-Depende del talento y de la idiosincracia personal para enfocar problemas y tomar decisiones.
- El conflicto con los subordinados-Disminuye si se recurre a la autoridad.
- La creatividad-Describe la responsabilidad de la minoría. -- Con frecuencia se observa una creatividad negativa. Las ideas creativas ayudan a que cristalicen las metas personales.
- El fomento del espíritu creativo-La rivalidad entre empleados ayuda a desarrollar nuevas ideas mediante el uso de incentivos y promociones.

- Conflictos entre superiores y observadores- Adopta una actitud de vencedor y perdedor y lucha por sus ideales lo más -- que pueda.

EL GERENTE DEL CLUB CAMPESTRE (1.9). A diferencia del gerente que ordena tareas, el gerente del club campestre tiene un grado de interés en la producción y nueve grados de interés en los empleados. La idea detrás de este estilo es que si a -- los empleados se les tiene contentos y en armonía, es muy probable que se obtenga cierto grado de productividad o una productividad razonable. Es decir que los empleados son muy semejantes a las vacas, que producen cuando se les mantiene contentas. Si entre los empleados se presentan conflictos o problemas se disculpan o se ignoran creyendo que tarde o temprano se habrán de resolver. Si se le preguntara al gerente del club -- campestre cual es su responsabilidad primordial, su respuesta sería, "hacer que el personal esté contento". Llevado a un extremo, el personal que trabaja para un gerente de ésta índole termina por desconfiar de la calidad de las relaciones huma-- nas puesto que éstas no están asociadas con las condiciones de trabajo y la productividad. De modo que aún con este estilo no se obtienen grandes logros dentro de la empresa en el aspecto de relaciones humanas. Las siguientes observaciones resumen el enfoque que adopta el gerente del club campestre.

- La toma de decisiones va dirigida al exterior-Ansioso de en-

contrar soluciones que muestren la opinión de los demás, de manera que las soluciones se habrán de aceptar.

- Conflictos con los subordinados-Suaviza cualquier conflicto y relaja toda tensión, haciendo énfasis en la bondad del individuo.
- Creatividad-Cualquier innovación tiende a facilitar la tarea en la empresa y a brindar mayor conformidad a los empleados. Las ideas tienden a superar el estado de ánimo del grupo en vez de ir enfocadas a las metas de la producción.
- Promoción del esfuerzo creativo Motivar todas las innovaciones posibles aceptando toda idea sin analizarla primero con espíritu crítico. Se descartan todas las ideas que sean capaces de conflicto.
- Conflicto con superiores y observadores-Los conflictos se evitan si se acepta la ideología del gerente o de los observadores. Procura aprender lo más que se pueda con respecto al puesto de su jefe inmediato para que al expresar sus conocimientos relacionados con el puesto logre ganarse la aceptación del jefe.

LA GERENCIA DEFICIENTE (I,I). En este caso, el gerente pierda prácticamente el interés en la producción, manteniendo

tan solo el interés necesario para salir del paso. Este tipo de gerente también se despreocupa de la importancia de las relaciones humanas. En síntesis, el gerente deficiente no tiene meta alguna y pretende llevarse a todos consigo. Por razones prácticas, este gerente está retirado ya, aún cuando todavía trabajará unos cuantos años más. El estilo de la gerencia deficiente se observa en los casos en que a una persona se le ha ignorado constantemente al hacer una promoción en que ésta considera que se le ha tratado en forma injusta. En vez de decidirse a buscar otro trabajo, este tipo de personas suele conformarse con el actual, limitándose a rendir el mínimo. Si la empresa tuviera muchos gerentes de este tipo, esto llevaría al fracaso.

- Toma de decisiones-Los problemas se evitan o se delegan para que otros busquen la solución adecuada.
- Conflictos con subordinados-El gerente se mantiene al margen. Por lo general evita tratar con sus subordinados cualquier tema que pudiere ser motivo de conflicto.
- Creatividad-En ocasiones surgen buenas ideas pero éstas no están relacionadas con las metas de la empresa ni con el estado de ánimo del personal. Casi siempre se relacionan con pasatiempos ajenos a la empresa.

- Fomento del espíritu creativo-Las medidas de supervisión no influyen en la creatividad. Las ideas no se discuten en el trabajo, así rara vez surgen conflictos.

- Conflictos con superiores y observadores-El gerente no expresa su opinión ni tampoco se atreve a mostrarse en desacuerdo.

LA GERENCIA SIN OBJETIVOS FIJOS (5.5). La teoría detrás de la gerencia sin objetivos, o gerencia de mitad de camino, es la de esforzarse lo suficiente para producir en forma razonable, influyendo lo necesario para que predomine un buen estado de ánimo. El gerente de 5.5 se preocupan tanto por la producción como por el personal. Este es uno de los enfoques en cada quien se preocupa por lo suyo, pero en que se desconoce la esencia del mismo. La mayoría de los gerentes que ordenan tareas, pero que se han documentado o que asistieron a un seminario en el cual se les dijo que no se puede adoptar una actitud autoritaria con respecto al personal, de modo que decidieron adoptar un enfoque de compromiso. Lo cierto es que estos gerentes han perdido la esencia de la administración.

Todos los enfoques que se han descrito hasta ahora consideraran al personal y a la producción como intereses que estuvieran en conflicto. Es decir que consideran que se puede tener una cosa más no la otra, o que se puede tener un poco de

una y otra más no las dos cosas al mismo tiempo.

LA GERENCIA EN EQUIPO (9,9). El gerente de equipo confía en que se pueden integrar la productividad y el personal. Es decir que considera que se puede propiciar un ambiente en que el personal puede satisfacer sus necesidades y objetivos es--forzándose por cumplir con los objetivos de la empresa. El ga--rente pretende integrar al personal alrededor de la produc--ción. En caso de que surja algún problema, el gerente lo con--sulta con su grupo, expone la situación, pugna porque se le -discuta ampliamente, además de aceptar cualquier sugerencia -para actuar y resolverlo. El gerente comunica los resultados a su personal y le brinda cierta libertad de acción. Cuando -se presentan conflictos emocionales y sentimentales en el ám--bito de trabajo, el gerente del equipo se hace responsable de ellos personalmente para tratar de eliminar estas diferen--cias.

- Toma de decisiones-Las soluciones se obtienen con la ayuda de aquellos que citan hechos reales y que contribuyen con -sus conocimientos.
- Conflictos con subordinados-El mismo afronta el problema. - Se comparten los sentimientos y los hechos con el objeto de que haya un buen entendimiento y entusiasmo para resolver -el problema.

- Creatividad-Un gran intercambio de ideas y de motivación recíproca. La experimentación se toma casi como norma en vez de que sea algo excepcional. Las innovaciones se producen al definir y comunicar los problemas que requieren solución.

- Conflictos con superiores y observadores-El mismo afronta el problema, tratando de resolverlo en el momento en que surge. Todas las personas involucradas se reúnen con el objetivo de resolver cualquier diferencia.

OBSERVACIONES IMPORTANTES ACERCA DEL TABLERO ADMINISTRATIVO:

- 1.- Aunque se enfatiza en los cuatro extremos y en el punto central del tablero, muy raramente se observan actitudes totalmente radicales en el ámbito de trabajo. Es decir que un gerente podría tener un estilo 8.3 o de 4.6.

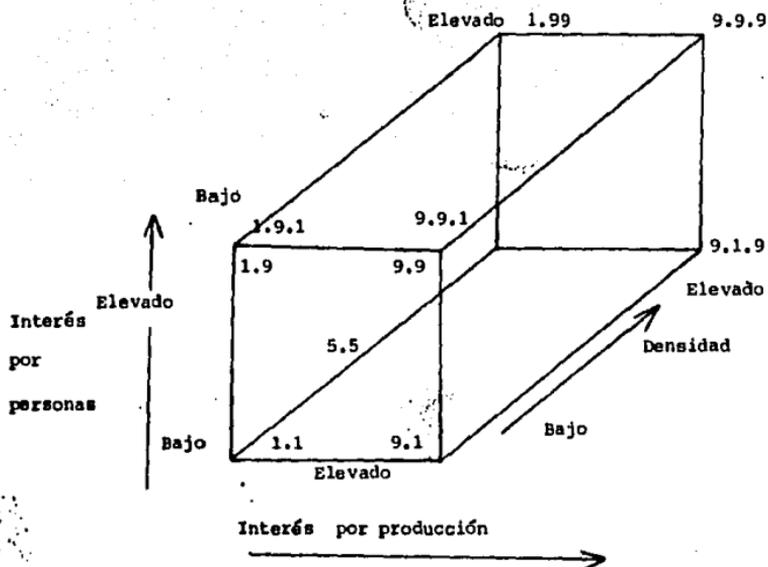
- 2.- Al llevar a cabo la investigación acerca del tablero, Blake y Mouton se percataron de que los gerentes tienden a adoptar un estilo predominante, mismo que practican con más frecuencia que el resto de los estilos, los gerentes tienen otro estilo en reserva, el cual aplican cuando el estilo predominante no es eficaz en determinada situación, por ejemplo, el gerente con una orientación de 9.1 que considera que los subordinados no se habrán de someter a su autoridad puede adoptar un estilo de reserva de 5.5.

Del mismo modo, un gerente de 9.1 procura mantener contento a su personal y evita que haya conflictos entre sus empleados; sin embargo, si no resulta, el gerente puede -- adoptar un estilo de 1.1.

- 3.- Otro de los resultados que se obtuvieron de la investigación fue que el estilo que un gerente elige por ser más -- apegado a su manera de ser (su estilo predominante) no -- suele proyectar la verdadera imagen del mismo. Por el contrario, este estilo proyecta la imagen que el dirigente -- desearía tener de sí mismo, o la imagen que desearía que sus subordinados tuvieran de él. Por lo general la segunda imagen suele ser la más atinada em cuanto a la manera -- en que el dirigente dirige.
- 4.- Todo gerente posee en mayor o en menor grado todos y cada uno de los elementos que caracterizan a cada estilo gerencial.
- 5.- El estilo de un gerente depende de una serie de factores incluyendo a su superior, al tipo de personal que supervisa, las circunstancias en las que se desenvuelve y su propia personalidad. Aún cuando lo más conveniente es que un gerente se aproxime al estilo 9.9 se debe enfatizar en -- que no hay estilo alguno que se adapte a cualquier situación y a todo tipo de personas.

EL TABLERO ADMINISTRATIVO EN TERCERA DIMENSION.

En 1967 Blake y Mouton agregaron la tercera dimensión al tablero administrativo. La tercera dimensión representa el -- grosor o la profundidad de cierto estilo. Varía también del - uno al nueve. La tercera dimensión indica el tiempo que predomina cierto estilo gerencial ante determinada circunstancia - de interacción, sobre todo cuando el gerente se encuentra sometido a continuas presiones, frustraciones o conflictos. Si - el gerente cambia de estilo de inmediato cuando se enfrenta a cualquier conflicto, su estilo es muy estrecho. Por el con-- trario, si el gerente mantiene un mismo estilo a pesar de las circunstancias, su estilo es bastante amplio. Por ejemplo, si el estilo del gerente es de 9.9 pero suele apartarse de él an - te la menor dificultad, su estilo es de 9.9.1. Si otro geren - te de 9.9 mantiene el mismo estilo pese a las presiones - que tenga, su estilo es 9.9.9. La figura que sigue muestra la tercera dimensión del tablero.



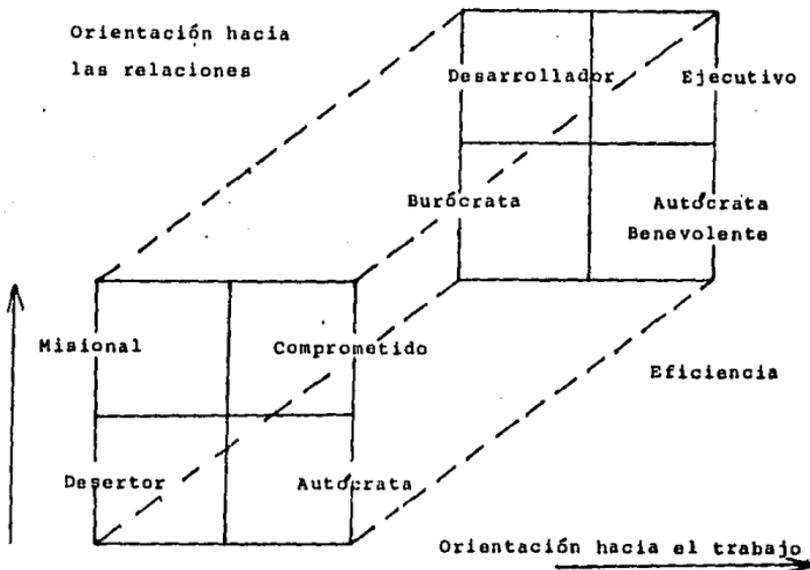
3.- EL GRID TRIDIMENSIONAL DE W.J. REDDIN.

Reddin introdujo el tablero tridimensional basándose en algunas ideas del tablero administrativo. La esencia de la teoría tridimensional es un modelo de ocho estilos relacionado con el comportamiento de la gerencia.

Estos ocho estilos surgen de las ocho combinaciones posibles que existen entre la orientación de las labores a las relaciones y a la eficacia.

Los ejes tridimensionales. La orientación de labores es el punto en que un gerente dirige el trabajo que desarrollan

sus subordinados para cumplir con las metas que se proponen al canzar. Esta se caracteriza por la planeación, el control y la organización.

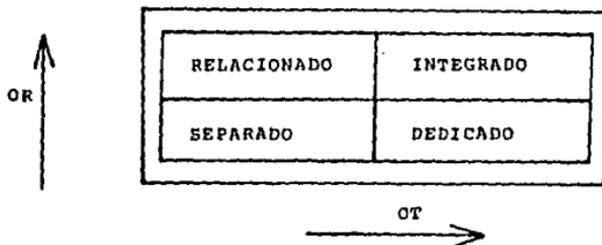


La orientación en las relaciones se refiere al punto en que el gerente mantiene en el trabajo una relación personal con los empleados. A ésta la caracterizan la confianza mutua, el respeto a las ideas de los subordinados y el respeto a las ideas de los empleados.

La eficacia es el punto en que un gerente logra cumplir con los requisitos de producción que su puesto le exige. Los -

gerentes emplean en mayor o en menor grado la orientación en las labores (OL), la orientación en las relaciones (OR), o una combinación de ambas. Reddin afirma que los gerentes que suelen inclinarse hacia un elemento en ocasiones y a veces hacia el otro, en vista que ambos elementos de comportamiento se pueden emplear con mayor o menor intensidad. Como lo indica en la figura cuando se emplean a gran escala los comportamientos de OT y OR, Reddin considera que este es un estilo integrado.

Cuando OT está en un nivel superior y OR en un nivel inferior, el estilo es dedicado. Cuando OR está en un nivel superior y OT está en un nivel inferior, el estilo es conexo y el uso de cada elemento en menor grado se considera un estilo separado.



Estos cuatro estilos representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. Cualquiera de estos estilos podría ser eficaz en determinadas ocasiones e ineficaz en otras. Todos cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente más eficaz (ver figura). Cuando se emplea alguno de los cuatro estilos básicos (por ejemplo, el integrado), el resultado es un es

tilo menos eficaz (de compromiso). Cuando se usa adecuadamente el estilo, el resultado es un estilo más eficaz (de ejecutivo)

ESTILO BASICO	ESTILO MENOS EFICAZ	MAS EFICAZ
Integrado	Comprometido	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata Benevolente
Relacionado	Misional	Desarrollador
Separado	Desertor	Burócrata

Al describir los estilos que son más y menos eficaces en el liderazgo basándose en los cuatro estilos básicos, Reddin - introduce la tercera dimensión de la eficiencia. No se puede - medir la eficiencia de un gerente de acuerdo con la manera que éste cumple con los resultados de producción. El gerente se de be de mostrar flexible al elegir los estilos que le convengan y elegir los estilos más adecuados para incrementar la producción. Esta flexibilidad no se emplea para mantener la calma o para eliminar tensiones, sino para adoptar un estilo adecuado en situaciones tensas.

Los cuatro estilos básicos con sus respectivos equivalentes más o menos eficaces son: (1) separado (burócrata, desertor); (2) relacionado (productor, misionario), (3) dedicado -- (autócrata benevolente) y (4) integrado (ejecutivo, compromi- sionario).

Gerente separado.- El gerente separado tiene como objetivo corregir las desviaciones. Este tipo de gerente elabora e implanta las políticas para que el personal se apegue a ellas. Todo lo que no sea trabajo rutinario queda descartado y los empleados sienten que el gerente no toma mucho en cuenta sus logros. El estilo más eficaz (burócrata) se caracteriza por la creencia en las políticas de la empresa debido a lo que éstas representan. El estilo menos eficaz (el desertor) carece de participación y es de carácter pasivo.

Gerente relacionado.- El gerente relacionado acepta a los demás tal como son, conoce a los empleados, no se preocupa por el tiempo, ve a la organización como un sistema social, le gusta colaborar con los demás y obtiene la colaboración de los demás dándole un buen ejemplo. Las situaciones tensas lo deprimen y lo hacen dependiente. Por lo general a los subordinados no se les dirige como debiera dirigírseles. El estilo más eficaz (el productor) tiende a tener plena confianza en el personal. El estilo menos eficaz (el misionario) tan sólo muestra interés en la armonía.

Gerente dedicado.- El gerente de ésta índole es dominante se interesa únicamente en la producción y no logra identificarse con sus subordinados. Este gerente no puede trabajar sin poder. El no acostumbra comunicar a sus empleados otra cosa que no sea la que se relacione con la productividad y recurre al -

castigo para corregir las desviaciones. El estilo más eficaz - (el autócrata benevolente) es un gerente que sabe lo que quiere y que efectivamente lo obtiene sin necesidad de crear resentimientos. El autócrata, menos eficaz, tan sólo se preocupa -- por la tarea inmediata y no se interesa en los demás.

Gerente integrado.- El gerente integrado hace que el personal participe en los programas de la empresa. La comunicación con los demás es recíproca, lo cual hace que se identifiquen y que dé énfasis a la labor en equipo.

El estilo más eficaz (el ejecutivo) está orientado fundamentalmente hacia las labores y hacia las relaciones en aquellos casos en que el comportamiento es adecuado.

El gerente motiva al personal para que cumpla con metas - de gran valor, trata a sus empleados como individuos que son y prefiere la administración por equipo. El estilo menos eficaz (el compromisario) recurre a la orientación en las labores y - en las relaciones en circunstancias en que ésta no es muy necesaria. El administrador no sabe tomar decisiones y permite que influyen en él diversas presiones.

4.- TEORIA X, Y DE DOUGLAS MC GREGOR.

La teoría X: el punto de vista tradicional sobre la direc

ción y el control.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. No pocas de ellas son extraordinariamente universales. Van implícitas en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes:

1.- El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Esta idea tiene raíces muy profundas. El castigo de Adán y Eva por comer el fruto del Arbol de la Ciencia fue ser expulsados del Paraíso y condenados a un mundo en que tenían que -- trabajar para vivir. La importancia que concede el administrador a la productividad, al concepto de una "jornada equitativa de trabajo", a los peligros de limitar el trabajo y restringir el rendimiento y a las recompensas por la buena actuación, refleja la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el -- trabajo, aunque tenga su lógica si se miran las cosas a la luz de los objetivos de la empresa. La mayor parte de los gerentes consideraría indiscutible la exactitud de esta suposición.

2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la ma--

por parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de la recompensa suele bastar en general para superarla. Los individuos aceptarían premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Solo se logrará con la amenaza del castigo.

El torrente actual de críticas de las "relaciones humanas", los comentarios adversos de la democracia en la industria y las tendencias de algunas empresas a volver a centralizarlas tras la ola descentralizadora de la postguerra son corroboraciones de la idea implícita de que el hombre sólo trabaja por medios coercitivos y control externos.

La recesión de 1957-1958 puso fin a diez años de experimentos con la gerencia "blanda" y de nuevo se vuelve a la idea que estamos exponiendo, que en realidad nunca fue abandonada.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos esta idea de la "mediocridad de las masas". De hecho, se está elogiando bastante el ideal y lo meritorio del ser humano medio.

Nuestros valores políticos y sociales requieren tales expresiones públicas. Sin embargo, un número considerable de jefes y gerentes sostienen en privado esta idea y no es posible que la aparten al aplicar sus directrices y forma de proceder. La palabra "paternalismo" ha adquirido un sentido desagradable pero no se ha extinguido, ni mucho menos, de las ideas administrativas.

La teoría X, no es un espantapájaros que haya que destruir sino una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual. Por otra parte los principios de organización que forman el volumen principal de la literatura sobre la gerencia sólo pudieron haberse derivado de ideas como las de la teoría X. Otras formas de ver la naturaleza humana habrían desembocado inevitablemente en la formulación de principios de organización muy distintos.

La teoría X nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria. No habrían persistido estos puntos de vista si no estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas. No obstante, puede observarse fá-

cialmente en la industria y en otras manifestaciones de la vida social humana muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre.

Las ideas que constituyen la teoría Y son las siguientes:

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajador es tan natural como el del juego o el descanso. Al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces se evitará si es posible).

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de éstas compensaciones por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.- El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, - no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El - rehuir de las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

5.- TEORIA "Z" DE STRAUSS Y SAYLES.

Enfocado a un grupo paternalista al cual se le van a incluir necesidades sociales y de estima.

Supuestos:

- 1).- La gente quiere sentirse importante.
- 2).- La gente quiere ser informada.
- 3).- La gente quiere pertenecer a grupos.

4).- La gente quiere que se le reconozcan los méritos.

Políticas:

1).- Reconocimiento por un trabajo bien hecho.

2).- Informar a los subordinados.

3).- Lograr que la gente se sienta importante.

4).- Establecer un espíritu de gran familia.

5).- Vender ideas (jefe).

6).- El jefe debe explicar el por qué de las órdenes e informar sobre lo que van a desarrollar.

Expectativas o Resultados:

1).- Un trabajador satisfecho producirá más.

2).- Los subordinados cooperan de buen grado.

3).- Resistencia menor a la autoridad, una vez que se le informó no debe haber resistencia.

Dentro de una organización "Z" se ofrecerán empleos por períodos largos, existirá rotación del personal dentro de la empresa, se contará con los datos e información más actualizadas, habrá confianza mutua con un gran sentido de responsabilidad colectiva. La toma de decisiones tendrá bastante participación de todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por una consecuencia al tomar esa decisión o sea entran en el proceso.

6.- EL CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL DE ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT.

Estos autores toman como base de clasificación de los estilos gerenciales, la forma y "cantidad" de autoridad que utiliza el gerente en la toma de decisiones.

Como extremos del continuo anotaron, al margen izquierdo, el liderazgo centrado en el jefe o superior, y, en el derecho, el centrado en los subordinados. Tannenbaum supone, implícitamente "al gerente como principal y prácticamente unilateral actuante" (3), ya que es él quien decide el tipo de estilo que utilizar. Los estilos van desde aquel donde el gerente toma la decisión y la anuncia a sus subordinados-centrado en el jefe-, hasta donde él permite a los subordinados que actúen dentro de ciertos límites, definidos por la autoridad superior-centrado en el subordinado.

Tannenbaum-Schmidt toman en cuenta tres factores fundamentales para la elección del estilo de liderazgo a utilizar:

- a).- El gerente en sí mismo.
- b).- Los subordinados y sus características.
- c).- La situación en particular de que se trate.

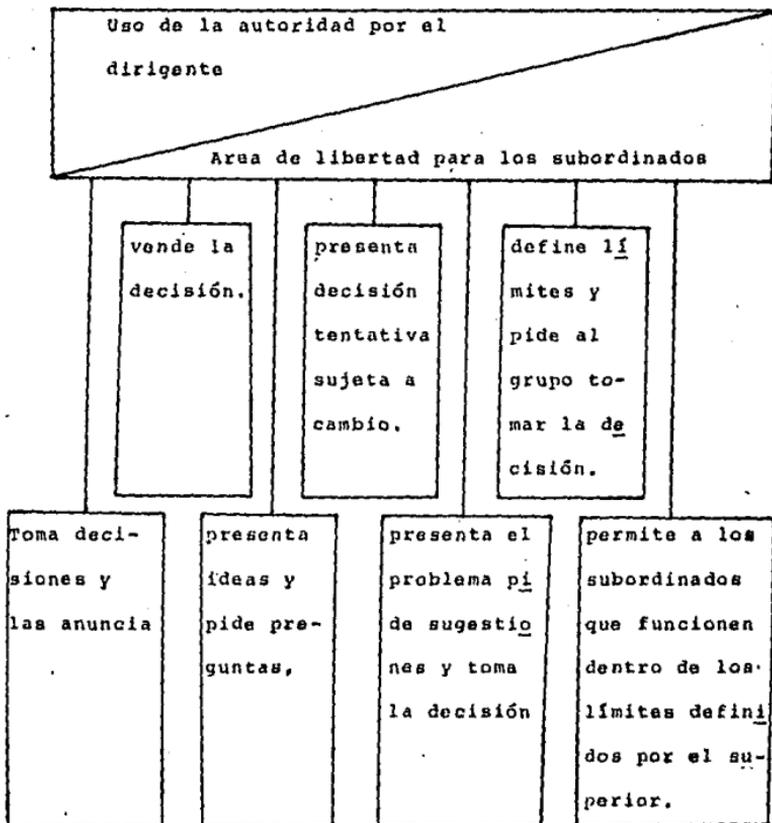
(3) R. Tannenbaum y W. Schmidt. "How to choose a Leadership Pattern" 1973.- Pág. 167 Harvard Business Review.

Centrado en el jefe

← LIDERAZGO

Centrado en los subordinados

→



MODELO ORIGINAL DEL CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL DE
ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT.-

Aunque el artículo de Tannenbaum-Schmidt continúa siendo válido en forma general, en 1973, se tomaron la molestia de hacer un análisis retrospectivo y le hicieron algunas modificaciones que son:

- 1.- Se cambia el término "subordinado" por el de "no dirigente".
- 2.- El rectángulo puede ser ampliado o reducido.
- 3.- Se obliga una respuesta de dirigente a no dirigente.
- 4.- En el estilo que mayor libertad brinda a los no dirigentes los límites son fijados por la organización en sí (objetivos, estrategia, políticas, etc.) y no por un supervisor.
- 5.- El medio ambiente y el ambiente organizacional influyen en el comportamiento, tanto del dirigente como de los no dirigentes.
- 6.- Ya no es el dirigente quien decide el estilo que utilizar, sino que es la representante de las fuerzas resultantes por el poder e influencia de dirigente y de no dirigente dentro del medio ambiente y del ambiente organizacional.

Las modificaciones que se hicieron al modelo lo completan y ponen al día: en función de la aceptación de mayor influen-

cia externa en la actualidad que en el pasado. Los cambios sociales han dado mayores prerrogativas a los subordinados.

"El nuevo continuo es más complejo y más dinámico que la versión de 1958, relegando las realidades organizacionales y - sociales". (1)

(1) Admón. y Desarrollo Gerencial.- Ed. Diana 1981 Cap. IX
Págs. 234, 235, 238, 239.

Poder influencia del dirigente

Poder e influencia de no dirigente.

Area de libertad para el dirigente.

Area de libertad para no dirigentes.

Conducta resultante del dirigente y no dirigente.

El dirigente tiene que vender su decisión antes de obtener aceptación.

El dirigente presenta una decisión tentativa sujeta a cambio después de la intervención de los no dirigentes.

El dirigente define los límites dentro de los cuales los no dirigentes toman decisiones.

El dirigente puede tomar las decisiones por lo no dirigentes.

El dirigente presenta su decisión pero tiene que responder a las preguntas de los no dirigentes

El dirigente presenta el problema, ob tiene opiniones de los no dirigentes -- después decide.

El dirigente y los no dirigentes toman decisiones conjuntas dentro de los límites definidos por las restricciones es la organización..

Medio ambiente de la organización

Medio ambiente social.

CAPITULO IV

LIDERAZGO Y CULTURA:

- a).- Definición de cultura.
- b).- Datos estadísticos acerca de las culturas: norteamericana japonesa y mexicana.

A continuación nos daremos cuenta de la relación que existe entre estos dos aspectos tan importantes dentro de este estudio.

Al referirnos a la cultura, estaremos señalando a un país o nación en conjunto, y al establecer una relación con liderazgo, estaremos haciendo mención a los diferentes tipos de éste, que se originan de manera distinta en cada cultura.

Para bien o para mal, el mundo en que vivimos está dividido por fronteras nacionales y por las barreras de los idiomas, o dicho de un modo más sutil, los pueblos que viven en diferentes países se diferencian por su modo de vida, por su concepto de cual es la manera correcta y natural de hacer las cosas, -- por sus nociones de cual es una vida buena, en sus ideas de -- por qué vale la pena luchar y qué debe evitarse. Muy posible-- mente esas diferencias intangibles; pero muy reales, estén --- arraigadas más hondo que las distinciones de vestido, vivienda

idioma, comida y hábitos que enseguida nos dan a conocer quien es visitante en otro país.

a).- Se hará mención a dos definiciones sobre cultura:

1.- Bajo el encabezado de 'cultura los científicos sociales no sólo incluyen las herramientas y los productos de la tecnología humana, además de las manifestaciones visibles y concretas de la cultura, sino las maneras sociales compartidas y transmitidas de la interacción social, la organización de grupos en familias, clases, comunidades, tribus y estados, así como las creencias, actitudes, normas y convicciones compartidas por los miembros de una cultura. Casas, ropas e implementos de trabajo constituyen productos de la cultura; pero también lo son los valores, concepciones y filosofías de la vida. (4)

2.- Cultura es: "Sistema en el cual los factores que lo forman están ligados entre sí por determinadas relaciones, de las que unas están en función de otras y que nos dan a conocer el nivel de desarrollo de un país. Esto implica además una cierta jerarquización en cuanto a la importancia relativa de los elementos que la integran.

(4) La Psicología Social en el Mundo de Hoy.

Editorial Trillas 1980.

Biblioteca Técnica de Psicología.

Páginas 287, 288, 289.

Entre los más importantes mencionaremos: Educación; Tradiciones, Costumbres, Arte, Idiomas, Religi6n.

Con lo anterior podremos afirmar que nuestras personalidades y formas de comportamiento están moldeadas en lo esencial por la cultura en la que hayamos sido criados.

b).- Enseguida se dan datos sobre diferentes aspectos de la -- cultura norteamericana, japonesa y mexicana, con la finalidad de posteriormente realizar un análisis comparativo para comprobar la hipótesis sostenida en el estudio.

A).- Cultura Norteamericana:

Educación: Está a cargo de los estados que tienen leyes de enseñanza obligatoria y gratuita, mantienen un sistema de educación pública para los educandos de todas las razas y credos. No hay un sistema básico, se caracteriza más bien por su heterogeneidad, debido a las distintas leyes que rigen en cada estado; sin embargo un rasgo de uniformidad es el laicismo en la enseñanza, establecido desde 1850 por leyes estatales que prohíben la enseñanza religiosa en las escuelas sostenidas por el estado.

La enseñanza abarca: elemental (ocho años), secundaria -- (cuatro años) que comprende dos tipos: académica que es la ba-

se para el ingreso a la universitaria y la vocacional que comprende escuela de comercio, industrias agrícolas, técnicas. La superior impartida en universidades donde obtienen una Licenciatura, después está el Master y el Doctorado que se logra mediante estudios para postgraduados de la Licenciatura, que incluye un año adicional y una tesis escrita; el doctorado mediante un mínimo de dos años adicionales, acompañados de trabajos de investigación, que culminan en una disertación o tesis oral y un exámen de capacitación en dos lenguas extranjeras.

Datos sobre educación y cultura en Estados Unidos.-

Effectivos: Primaria	Secundaria	Superior
31.6 millones de alumnos	15.3 millones	11.5 millones
Analfabetismo 1.2%		

Diarios: 1929 (62 millones de ejemplares por año). Principales títulos de esos diarios son: New York Times, Washington Post, Los Angeles Times y Wall Street Journal.

Aparatos de radio: 444 millones.

Televisores: 138 millones.

B).-- Cultura Japonesa:

Educación: En 1947 fue puesto en vigencia un nuevo sistema educativo conocido como 6-3-3-4 (6 años de enseñanza primaria, 3 de secundaria inferior, 3 de secundaria superior (pre universitario) y 4 universitaria. La enseñanza primaria y secundaria son obligatorias y gratuitas, en la secundaria superior el derecho de opción se ajusta a las aptitudes del alumno la universidad se caracteriza por el gran desarrollo de la cultura general y de la enseñanza técnica. La duración de los estudios es de 4 años, hay instituciones (Licenciaturas) que realizan cursos abreviados (2 a 3 años) y que no otorgan títulos universitarios. Las universidades con multifacultades son menos abundantes.

Efectivos:	Primaria	Secundaria	Superior
	11.6 millones de alumnos	9.5 millones	2.2 mill.
	Analfabetismo 0.1%		

Diarios: 177 (68.2 millones de ejemplares al año). Principales títulos: Asahi Shimbun, Yomiuri Shimbun.

Aparatos de radio: 70.8 millones.

Televisores: 26 millones.

C).- Cultura Mexicana:

Educación: Es absolutamente laica; está a cargo del esta-

do (Federación, Estado o Municipio), en sus etapas primaria, - secundaria y vocacional; la primaria es obligatoria y gratuita de los 6-12 años; la secundaria de 3 años de duración, preparatoria que comprende la académica (bachillerato), la normal, la vocacional, que prepara para estudios técnicos, la agrícola, la industrial, artes plásticas, etc. La superior comprende universidades, tecnológicos. Muy importantes la enseñanza para adultos, organizada con el fin de reducir el elevado porcentaje de analfabetismo.

Efectivos:	Primaria	Secundaria	Profesional
	13.3 millones alumnos	3.024 mill.	.478830 mill.

Superior:	Analfabetismo
.610840 millones	13.3 %

Diarios: 352. Principales títulos: Excelsior, Novedades.

Aparatos de radio: 19 millones

Televisores: 6 millones.

Fuente de Información:
 Enciclopedia Universal Ilustrada.
 Editores España-Calpesa.
 Madrid, Barcelona. Suplemento 1979, 1980. Págs. 626, 562 y 651

C).- La cultura Latinoamericana.-

Para conocer un poco más sobre nuestra cultura en México hablaremos sobre la integración de la cultura de América Latina en general.

El análisis se llevará a cabo tomando en cuenta:

Primero: La morfología social de la zona. El territorio y sus principales características. Los asentamientos humanos. El sistema de comunicaciones, en la zona, con la región, con otras naciones y con los países limítrofes.

Segundo: La composición étnico-cultural de la zona. La forma de vida de las sociedades allí asentadas, su relación con otros grupos y con los países limitantes.

Tercero: Los recursos naturales de la zona y el sistema productivo en todas sus formas.

Cuarto: La organización educativa y cultural desde el punto de vista institucional y no institucional. Este punto hace referencia a los siguientes items:

a).- La educación: primaria, secundaria, terciaria. Universidades. La función de los maestros.

- b).- Los medios de comunicación masiva: radios regionales, nacionales, privadas y extranjeras. Contenido de sus programas y áreas de influencia. Periódicos, revistas y otras publicaciones. Sus contenidos y circulación.
- c).- La política cultural oficial para la zona.
- d).- Organización y actividades culturales no institucionales.
- e).- El idioma nacional como factor de unidad. La realidad lingüística de la zona. Las lenguas indígenas. Políticas de alfabetización. El uso del idioma en los medios de comunicación masiva.
- f).- La defensa nacional. El papel de las fuerzas de seguridad en el resguardo de la zona. Su importancia en lo social y cultural.
- g).- La religión. La Iglesia Católica. Su importancia en lo social y cultural. El servicio Militar Obligatorio como factor de integración nacional. La religiosidad popular en la zona. Las sectas protestantes y su actividad.

Pensamos que el estudio y la correcta resolución de estos factores, constituyen un paso para concebir un área organizada culturalmente afianzada y ligada sólidamente con otras nacio-

nes.

Es imprescindible dejar aquí aclarado que esta organización cultural, como parte del proceso de unidad nacional, no debe llegar a la destrucción de las pautas tradicionales o su anulación compulsiva en algunos sectores, como por ejemplo los indígenas. Muy por el contrario, lo que se debe buscar es la convergencia de las diferentes concepciones y prácticas en formas superiores de auténtica integración.

La cultura de una nación es un todo que se integra por el aporte de sus diferentes sectores. Dentro de él, los indígenas conforman una vertiente propia y original. Por ello mismo no se trata de suprimir a la cultura aborígen o diluirla en una uniformidad abstracta, ni tampoco debe buscarse su desarrollo autónomo, aislado e individual, separándola de la totalidad a la que pertenece.

La unidad nacional reforzará la integración de la sociedad.

El lenguaje.- El hombre, cada hombre, nace y crece en el ámbito intersubjetivo de la cultura, representada en forma fundamental por el lenguaje. El lenguaje humano, como elemento importantísimo de esa red intersubjetiva que constituye la cultura, es patrimonio de todos los miembros de una comunidad, los

identifica en una red espiritual común.

Cada hombre recibe y reelabora un patrón cultural en la medida que aprende su lengua materna, o en la medida en que asimila la lengua de una comunidad en la cual se integra. El idioma es una entidad viviente, tiene capacidad de evolucionar y en su transformación el signo de esa vitalidad en el tiempo. Tal es el hecho fundamental del español en América, y ello es manifestación del dinamismo cultural, que si bien se expresa en el lenguaje, es superior a éste, y puede ser recogido en otras manifestaciones: el arte, la vida religiosa, las decisiones políticas, las fiestas comunitarias, los modos de vida individual y colectiva.

Al preguntarse sobre la base del español americano no se puede menos que aceptar que ninguno de los elementos que conforman el español europeo puede erigirse como sustrato básico del mismo lo anterior lo sostiene el autor Amado Alonso. La base de lo americano está en América, nace en el contacto que el idioma y la cultura de los españoles entablan con un nuevo entorno, una nueva naturaleza, nuevos hombres, nuevas maneras de pensar y de concebir la realidad. Hay una imponderable transformación que va sufriendo la cultura dominante y que por momentos la hace ser casi dominada por sus vencidos, punto de absorber los matices y modalidades de su cultura.

Nadie podría negar el valor del lenguaje como elemento -- clave de la comunicación intersubjetiva. El aprendizaje de una lengua, por otra parte no es mecánico sino creativo; permite - que cada ser humano reelabore, al menos al nivel subconsciente y vivencial los valores de su propia cultura.

El Mestizaje Latinoamericano es característica primordial para el entendimiento de su cultura.

América es occidental, pero no sólo es occidental; allí - está su peculiaridad, su virtualidad, su reserva.

Por ejemplo la costumbre del descanso en la hamaca se torna símbolo de un cierto modo de ser que el europeo a veces ha subestimado, considerándolo indolencia, falta de esfuerzo personal. La valoración puede ser hecha de otro modo, enfatizando la cualidad contemplativa, la capacidad de aceptación del mundo, el menor énfasis en el afán de poder y de tener, como rasgos del hombre latinoamericano.

América Latina: Integración por la cultura
Fernando García Cabeiro 1977.-
Colección Estudios Latinoamericanos, Buenos Aires.-
Páginas 23, 24, 56, 59, 77.

CAPITULO V
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PROCEDIMIENTOS

Investigación técnica, que recabará información válida y confiable por medio de la observación; aplicando directamente entrevistas no estructuradas del tipo objetivadoras y cuestionarios.

Población y Muestra

Las conclusiones serán útiles para cualquier persona o -- grupo de directivos, gerentes, líderes y personas que realizan actividades de liderazgo en cualquier actividad empresarial.

La muestra será un grupo pequeño de dirigentes de la mediana industria de empresas de giros distintos -textil, embotelladora, importadora y vendedora de productos y artículos de -ingeniería-.

Diseño o técnica de observación.

Observación directa no participante.

Técnica de Recolección de Datos.

Dentro de las empresas, entrevistar a los gerentes y tomar los datos más importantes, además de aplicar cuestionarios.

Técnica de Análisis

Comparación de la información recabada con la contenida - en las teorías y analizarlas.

Instrumentos

Entrevista no estructurada objetivadora y cuestionarios.

Plantearle al entrevistado las diferentes situaciones que puede enfrentar un gerente y los diferentes cursos de acción o decisiones que puede tomar y cual escogería para realizar.

Fundamentación

- 1.- El investigador informa al entrevistado la clase de información que busca y las razones por las cuales las procura.
- 2.- Se informa al entrevistado el papel que desempeña en el -- proceso de investigación.
- 3.- Se le estimula a que critique las observaciones del investigador con confianza y libertad.

CAPITULO VI

EXPOSICION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO:

Realizando un análisis a la situación actual de nuestro país hablando acerca de la economía del mismo y en particular de la producción del sector industrial, nos damos cuenta que necesitamos de más empresas líderes que den el ejemplo en productividad, eficiencia y demás aspectos que hacen a una organización empresarial sobresalir de entre un grupo y situarse en una posición de privilegio; y que en un momento dado las circunstancias que la rodean no les afecten de manera vital para poder continuar laborando sin dejar de ser empresas a imitar.

El estudio se efectuó en empresas de la iniciativa privada por la facilidad que se nos proporcionó en éstas para recabar la información.

El tener un conocimiento a grandes rasgos de las razones de por qué se adopta cierto tipo de liderazgo nos proporcionará la pauta a seguir para manejar al elemento humano de la organización, factor que considero de importancia vital y esencial para cualquier empresa; ya que atendiéndole de la manera correcta la productividad de la empresa y otros factores que harán a las organizaciones exitosas:.

La investigación contiene información que se deberá utilizar de acuerdo a las necesidades de cada empresa considerando el momento por el que está pasando.

El hecho de aplicar cuestionarios y entrevistas se hizo con el fin de recabar información más característica de la situción empresarial de nuestra industria y no tener que delimitarnos a los patrones de liderazgo ya existentes que están basados en otras investigaciones hechas de otras circunstancias y aplicados a otro tipo de personal que no es el característico de el país.

El sector representativo es el de la iniciativa privada, y no se puede generalizar ya que como se expresa en el estudio cada situación requiere de manejarse de una manera adecuada -- sin implicar que sea la misma en toda ocasión.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

- a).- Obtener conocimientos suficientes sobre los estilos de li-
derazgo que se adoptan y sus alternativas de acción al mo-
mento de manejar al personal.
- b).- Conocer si el empleo de las técnicas o estilos de lideraz-
go son las adecuadas tomando en cuenta factores tales co-
mo: Estructura organizacional, número de empleados, nivel
jerárquico, preparación entre otros.
- c).- Determinar ¿Cuáles son los factores que influyen para ---
aplicar cierto tipo de liderazgo?
- d).- Encontrar la combinación del estilo de liderazgo ideal o
sea el liderazgo específico susceptible de cambiar la ac-
titud que tiene el empleado para con su trabajo en cuanto
a deberes, obligaciones, derechos y responsabilidades.
- e).- Conocer la forma de pensar del directivo de nuestra indus-
tria con respecto a lo que el obrero piensa sobre su tra-
bajo.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Enfocándonos en el análisis hecho de los datos anteriores y haciendo una explicación de la importancia de dos de los factores que forman parte de la cultura de una nación y que son indicadores de su nivel de desarrollo como son: los medios de comunicación y la educación, encontramos la conclusión que el nivel de desarrollo de nuestra nación no está a la altura de Japón y Estados Unidos, por tanto no existen -- tampoco tipos o estilos de liderazgo tan sofisticados como los existentes en estos países.

Podemos afirmar que partimos de la base en que el contexto cultural de un pueblo o nación va a generar un tipo de liderazgo especial y adecuado además de característico de la cultura misma. Aplicándolo al liderazgo administrativo generará técnicas de manejo de personal específicas.

En este estudio o investigación tuvimos el acceso con empresarios mexicanos de la industria mediana en la ciudad de Guadalajara representativos de giros distintos (textil, embotelladora, empresa importadora y una vendedora de productos y artículos de ingeniería).

Los altos directivos de éstas empresas concuerdan en que

al ejercer el liderazgo se habrá que tomar en cuenta las circunstancias, las características del personal, los objetivos de la empresa y la personalidad del líder.

También afirman que si el trabajador mexicano se le toma en cuenta y se le incluye dentro del proceso en su postura hacia el trabajo será muy buena, más si no se le toma en cuenta darán la espalda a las políticas directrices.

Existe entre éstos directivos la opinión de que las circunstancias y hablando específicamente de las disposiciones gubernamentales refiriéndose al margen legal que rige al trabajador y que se aplican al sector industrial en el país, particularmente en Guadalajara, en un momento dado darán pauta a que el trabajador se sienta protegido por las leyes y olvide la verdadera esencia del trabajo, reflejándose en su desempeño y por lo tanto en la productividad de la empresa.

Por último debo afirmar que el liderazgo en la industria local deberá de estar apoyado por una característica que considero indispensable y es la consistencia y tenacidad por parte del líder que deberá por medio del ejemplo, de sus conocimientos, de la demostración de su capacidad y sus deseos de hacer las cosas; inculcar a los trabajadores el deseo de éxito. También habrá la necesidad de reafirmar constantemente al trabajador mexicano sus objetivos y metas ya que éste deberá

tenerlas muy claras y precisas para que no existan desviaciones.

La aplicación del cuestionario nos indicó después de haber hecho el estudio comparativo de los valores administrativos de éstos directivos, que en un momento dado su estilo de liderazgo es flexible y además posee rasgos de todos los estilos; pero predominan principalmente dos estilos que son el 9.9 y el 5.5 con más frecuencia. Estos estilos refiriéndonos a la teoría del Tablero del Grid Administrativo o Gerencial de Blake y Mouton. Debemos tomar muy en cuenta que el tipo de liderazgo no se enmarcará únicamente a los cinco tipos señalados en el tablero sino que podría existir por ejemplo estilos 8.3 o 4.6.

El contexto de la cultura del trabajador mexicano que refleja su idiosincracia aunado al margen legal tomado como un factor circunstancial hacen que el dirigente mexicano adopte un estilo de liderazgo específico que es flexible y que para aplicarlo, al manejo del personal deberá contener factores que lo representen tales como: consistencia, tenacidad, responsabilidad, coparticipación más horas de trabajo de los niveles directivos, incentivos para motivar al personal, tomar en cuenta el aspecto humano de los trabajadores, capacidad de conocimientos, deseos de hacer las cosas y demostración de la capacidad del líder por medio del ejemplo.

De lo anterior nos damos cuenta que:

- El Administrador es el elemento idóneo y el profesionista - que reúne las características y tiene la capacidad para desarrollar el liderazgo empresarial como parte de su vocación dado que tiene que guiar a los elementos de las organizaciones y llevarlos por el estilo de comportamiento que pida la empresa de acuerdo a las circunstancias.

El comportamiento humano está condicionado por la cultura. La cultura determina el comportamiento aprendido. Distintas sociedades tienen diferentes culturas. Por lo tanto existirán distintos patrones para manejar el comportamiento de cada una en lo que a liderazgo se refiere.

El clima organizacional dependerá su éxito de la aplicación de factores comunes tales como:

- a).- Autonomía individual; la habilidad individual para ejercer su responsabilidad, independencia e iniciativa.
- 2).- El grado como se imponen y logran los objetivos del trabajo, los métodos para obtenerlos y la manera en que se le comunican a los trabajadores por sus superiores para que tengan conocimiento de ellos.
- 3.- Orientación por medio de la recompensa; el grado en que -

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

la empresa ofrece recompensas individuales por un buen desempeño y mejoramiento.

- 4) Consideración, cordialidad y apoyo así como el estímulo que reciben los subordinados de un superior.

Para caracterizar la relación líder-miembro en varias palabras claves que son seguramente: Poder, Control e Influencia.

El comportamiento de los líderes cambia de situación a situación. El líder que está centrado en los empleados puede en un momento dado hacer más énfasis en la tarea si la situación del control en el grupo es mínima y no obtiene respuesta de los trabajadores.

La relación que existe entre la conducta del líder y la satisfacción de los empleados se resume como que el líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones tendrá un grupo más satisfecho y que congenie más.

El papel de Liderazgo deberá de ir de acuerdo al estilo de liderazgo del líder y a las características propias de la situación.

Aspectos importantes que también son tomados en cuenta

para el liderazgo son: motivación, inteligencia, capacitación, experiencia tanto del líder como de los miembros del grupo, -- así como el factor extra-organizacional que es la situación -- económica de la comunidad.

RECOMENDACIONES

- Tomar más en cuenta el aspecto humano o sea el personal de la empresa, para que se sienta motivado y su manejo sea más efectivo con la finalidad de mejorar la productividad.
- Se hace mención al incremento de las horas de trabajo de los ejecutivos mexicanos. Al respecto en el anexo 1 y 2 se señala las horas de trabajo a la semana de los directivos de las 500 empresas más exitosas en Estados Unidos, así como otras actividades que realizan con su tiempo.
- Hacer al personal participe en todo tipo de trabajo para crear y fomentar el sentido de responsabilidad al realizar sus funciones.
- Proporcionar más incentivos a los trabajadores ya sean económicos, pensiones alimenticias, bonos, fondos de ahorro, reparto de utilidades equitativo, vivienda, seguridad social para mantener al personal con una moral alta y así se sentirán identificados con la organización.
- Cumplir con los programas de capacitación, ya que éstos nos proporcionarán personal más preparado y por lo tanto más calificado y con deseos de superación.

- El anexo 3 nos da información sobre la preparación de los ejecutivos en los Estados Unidos. De aquí que se recomien de la mayor preparación académica de los ejecutivos mexicanos hablando de su mayoría.

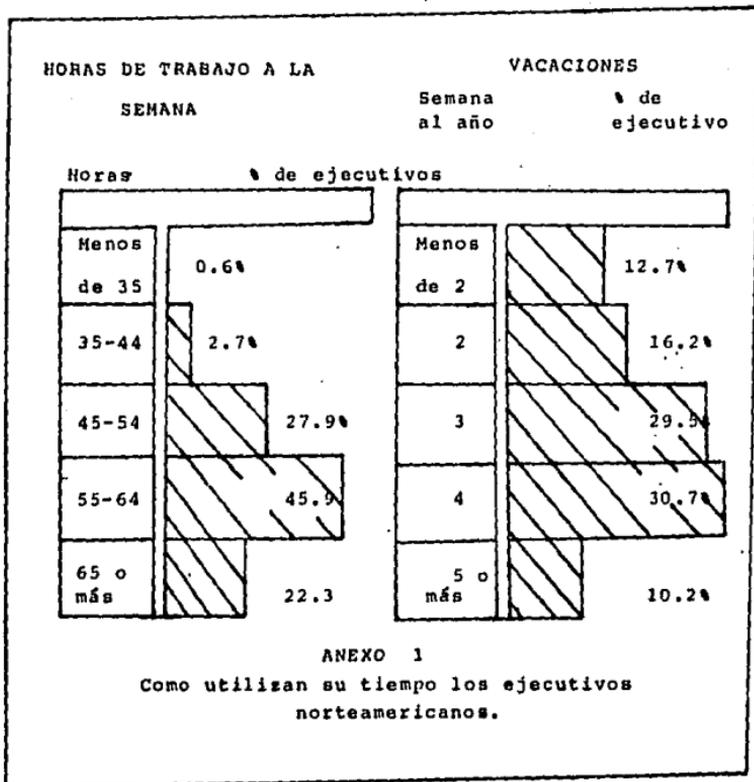
- El entrenamiento y a la capacitación se deberán considerar esenciales a nivel de gerentes y personas que desempeñen funciones de liderazgo con el fin de incrementar la productividad en la empresa ya que la mejor preparación de los niveles directivos traerá como consecuencia mejoras. La experiencia de los directivos y la comunicación entre los mismos incrementará su efectividad gerencial.

- La rotación de personal en todos los niveles incluyendo los niveles directivos dará a la organización más personal con conocimientos que abarquen más áreas de trabajo.

- Para seleccionar a las personas que ocuparán nuestros puestos de dirección deberán de llenarlos los candidatos con mayor experiencia en puestos de ésta índole.

- El método de mayor efectividad será promocionar poco a poco a los gerentes que quieran ocupar una vacante superior y permitirles desarrollarse.

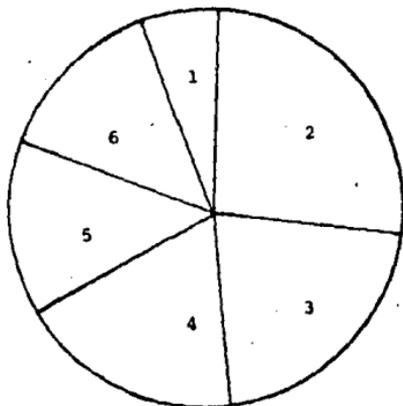
- Implementar un sistema de valuación periódica a los gerentes con el fin de evitar el estancamiento en el desarrollo y progreso de los niveles directivos.



Fuente de información:

Revista Fortune, Volumen 113 # 9 International Edition

Abril 28, 1986, Pág. 24.

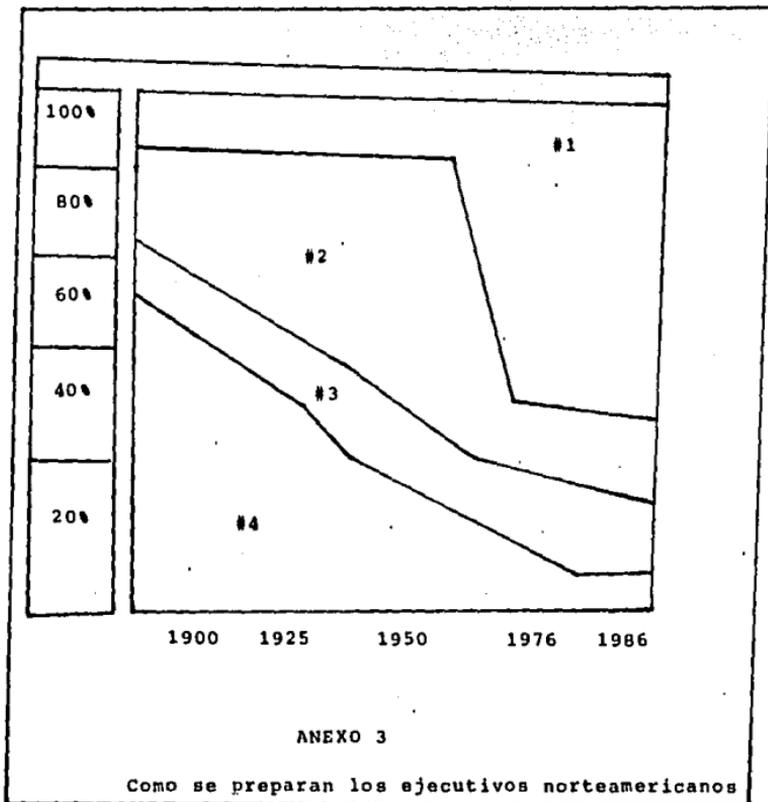


ANEXO 2

Actividades típicas de una semana de trabajo
que realizan los ejecutivos norteamericanos.

- # 1.- 6.8% OTRAS
- # 2.- 26.1% Juntas de Staff
- # 3.- 22.5% Lecturas y revisión de documentos
- # 4.- 17.4% Juntas con grupos de fuera
- # 5.- 13.8% Visitas a las instalaciones de la empresa
- # 6.- 13.4% Llamadas telefónicas

Fuente de información: Revista Fortune, Vol. 113 abril 28 de
1986, International Edition Pág. 24.



- # 1 Estudios de Post-grado
- # 2 Graduados de una carrera universitaria
- # 3 Asistieron a colegio o universidad
- # 4 Graduados de primaria, secundaria y preparatoria.

Fuente de información: Revista Fortune, Volumen 113 #9
International Edition Abril 28, 1986, Pág. 27.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- 1.- García Manzano Oscar, Martín Flor de Marfa.
Administración y Desarrollo Gerencial. Editorial Diana.
México, 1981.
 - 2.- Mc Gregor Douglas. El aspecto Humano de las Empresas.
Editorial Diana, México 1969.
 - 3.- Tannenbaum Robert, Schmidt Warren. How to choose a -
Leadership Pattern. Harvard Business Review, 1980. USA
 - 4.- Whittaker O. James. La Psicología Social en el Mundo de
Hoy. Editorial Trillas. México 1980.
- Dessler Gary. Organización y Administración.
Enfoque situacional. Editorial Prentice Hall Internatio-
nal. México. 1980.
- Burt K. Scalan. Principios de la Dirección y Conducta -
Organizacional. Universidad de Oklahoma. Editorial Limu
sa. México, 1978.
- Reddin W. J. Managerial Effectiveness. Copy Right.
1970. Mc Graw Hill Senes USA.
- Reddin W.J. The 3-D Management Style Theroy and Training
and development. Journal. Abril 1967. USA.
- Fiedler E. Fred. Chemers Martín H. Leadership, and
Effective Management. Copy right 1974 by Scott
Foresman and Company. Glenview, Illinois USA.

Likert Rensis. The Human Organization.

Copy right 1967, Mc Graw Hill. Reproducción autorizada por Mc Graw Hill. Book Company.

Ouchi William. Teoría Z Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Fondo Educativo Interamericano 1980.

Beal George M. Conducción y Acción Dinámica del Grupo Editorial Kapelus. Buenos Aires · 1964.

Kelso Laurence Frank. ¿Cómo ser un director moderno?

Uris Auren. How to be a leader. Adaptada por Juliel B Furman. New York. Washington. Square Press 1971.

Wishart J. Kenneth. Técnicas de Liderazgo.

Sidney Verba. El liderazgo: grupos y conductas políticas. Editorial Rialp. Madrid 1968.

Tannenbaum Robert Liderazgo y Organización. Traducción Andrés Pork. Editorial Troquel, Buenos Aires, 1977.

Shepard Malcon "Cómo desarrollar mejores directores".

Browne George C. El estilo de Liderazgo. Traducción Carlos Anibal. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1969.

Peters J. Thomás, Waterman H. Robert Jr.
En busca de la Excelencia. Lasser Press Mexicana, S.A.
México 1984.

Nixon M. Richard. Líderes. Editorial Diana. México 1985.

TESIS:

García Baule, Darío Rubén, González Rodríguez Guillermo. El Liderazgo en las Organizaciones. Escuela de Psicología. UAG 1976. Guadalajara, Jalisco, México.

LIBROS:

García Cabeiro Fernando. América Latina. Integración por la Cultura. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina 1977.

El Ejecutivo al Minuto. Nuevas técnicas de dirección Economía y Empresa. Editorial Grijalbo, 1981, México DF.

AUDIOVISUAL:

Liderazgo. Alumnos de Relaciones Industriales. FACET. 1982, Guadalajara, Jal. (UAG).

CURSO POR CORRESPONDENCIA:

Business Education División New York 1961 USA
For Small Business A Dun Bradstreet Course Profitable Management.

REVISTAS:

The International New Magazine. Second Thoughts about Japan's management Methods # 27. July 2, 1984. USA.

Fortune International Edition. Las 500 empresas más exitosas en Estados Unidos. No. 9 Abril 28 1986, Vol. 113, U.S.A.

Managing your people 1981. Presented by Editor's of Nation's Business. 1615 H. Street N. W. Washington D.C.

DICCIONARIO:

Jackson Inc. W.M. Diccionario, Enciclopédico Quillet. Tomos, II, V, VI. Editorial Argentina Aristedes, Quillet S.A. 1979.

ENCICLOPEDIA:

Universal Ilustrada Enciclopedia. Editores: Espasa; Calpasa. Madrid. Barcelona. Suplemento 1979-1980.

FOLLETOS:

La Administración en toda su sencillez.
American Management Association, Inc.
Lawrence A. Appley Copyright 1956.
New York, U.S.A.

Beckley J. and Baldwin R. "The Human Side".
prepared by the National. Foreme's Institute New London
Connecticut. Print. U.S.A. 1957, 1958.