

572702
2
30)



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
Y CONTADURIA**

**LA IMPORTANCIA Y APLICACION
DEL LIDERAZGO SITUACIONAL,
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
EN EL AREA DE INFORMACION Y
REDACCION DEL DIARIO HOY DIA**

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

P R E S E N T A :

SALVADOR CORIA ALCARAZ

ASESOR: L.I.C. PEDRO RUBIO IBARRA

URUAPAN, MICHOACAN 1996



**UNIVERSIDAD
DON VASCO A.C.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

En primer lugar, le doy gracias con todo el corazón a Jehová Dios, a Jesucristo y al Espíritu Santo, por haberme permitido vivir, para poder llegar y lograr un objetivo tan anhelado en mi vida.

El presente trabajo de investigación, lo dedico:

A mis padres, el señor Emilio Coria Gracia y la señora Josefina Alcaraz Alcazar, por el gran esfuerzo, que en todo momento realizaron, para que lograra una carrera profesional.

A mi tía Martha y a mi abuelita Gracia, por el apoyo que siempre me han brindado.

A todos mis hermanos, a mis dos primos hermanos.

A mi abuelito Emilio (qepd) y a mi abuelita María (qepd).

Y sin olvidar a la persona, que siempre me motivó y me apoyó incondicionalmente en los momentos más difíciles, a mi amada Flora Elena.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES DE URUAPAN Y DE LA EMPRESA HOY DIA	
1.1	MARCO DE REFERENCIA 9
1.1.1	URUAPAN DEL PROGRESO DURANTE LA EPOCA DEL PORFIRIATO. 9
1.1.2	URUAPAN. MICHOACAN EN LA EPOCA CONTEMPORAREA. 11
1.1.3	EL PERIODISMO DE URUAPAN DURANTE LA EPOCA DE PORFIRIO DIAZ. 13
1.1.4	EL PERIODISMO ACTUAL EN LA CIUDAD DE URUAPAN. MICHOACAN 15
1.2	PERFIL Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA DIARIO HOY DIA. 16
1.2.1	ORIGEN E INVERSION DE HOY DIA. 16
1.2.2	ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE HOY DIA. 17

1.2.3	FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DEL AREA DE INFORMACION.	18
1.2.3.1	FUNCIONES DEL JEFE DE INFORMACION.	19
1.2.3.2	FUNCIONES DE REPORTEROS.	20
1.2.3.3	ORGANIGRAMA DE HOY DIA (GRAFICA)	21

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

2.1	PROCESO ADMINISTRATIVO TAREA FUNDAMEN TAL DEL ADMINISTRADOR.	22
2.1.1	CONCEPTO DE ADMINISTRACION.	22
2.1.2	CONCEPTO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION.	22
2.2	HABILIDADES DE UN ADMINISTRADOR.	23
2.2.1	REQUISITOS TECNICOS, HUMANOS Y CONCEPTUALES.	23
2.3	EL ADMINISTRADOR, JEFE O LIDER EN EL AREA PERIODISTICA.	24

CAPITULO III

LA MOTIVACION Y EL COMPORTAMIENTO.

3.1	MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO.	26
3.1.1	MOTIVACION.	26
3.1.2	MOTIVOS.	27
3.1.3	METAS.	27
3.1.4	FUERZA DE LOS MOTIVOS.	28
3.1.5	CATEGORIAS DE ACTIVIDADES	28
3.1.6	ENFOQUES DE MOTIVACION.	29
3.1.6.1	JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.	29
3.1.6.2	CONCEPTO DE MOTIVACION-HIGIENE, HERZBERG.	31

CAPITULO IV

	TEORIAS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO.	33
4.1	TEORIAS SOBRE LIDERAZGO.	33
4.1.1	TEORIA DE LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD.	33
4.1.2	TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO.	35
4.1.3	TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.	35
4.2	CONCEPTO DE LIDERAZGO.	36
4.3	ESTILOS DE DIRECCION.	37

4.3.1	TEORIA X y Y	37
4.3.2	CONTINUO DEL LIDER	39
4.3.3	SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RENSIS LIKERT.	40
4.3.4	BLAKE AND MONTOUN Y EL GRID ADMINISTRATIVO.	42
4.3.5	W.J. REDDIN EL GRID TRIDIMENCIONAL.	44
4.3.6	CONTINUO SITUACIONAL	47

CAPITULO V

LIDERAZGO SITUACIONAL

5.1	CONCEPTO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.	49
5.2	MADUREZ DE LOS SEGUIDORES Y COMPORTA- MIENTO DE RELACION Y DE TAREA.	50
5.3	EL ESTILO DEL LIDER FRENTE A LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES.	52
5.4	LIDERAZGO SITUACIONAL, PERCEPCION E IMPACTO DEL PODER.	56
5.4.1	DEFINICION DE PODER Y AUTORIDAD.	56
5.4.2	BASES DEL PODER.	57
5.4.3	BASES DEL PODER Y DEL NIVEL DE MADUREZ.	59

5.4.4	INTEGRACION ENTRE LAS BASES DE PODER. LOS NIVELES DE MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO DE ACUERDO A LA SITUACION.	60
5.4.5	EL USO SITUACIONAL DEL PODER.	60
5.5	COMUNICACION.	64
5.5.1	CONCEPTO DE COMUNICACION E IMPORTANCIA.	64
5.5.2	CLASIFICACION DE LA COMUNICACION.	65
5.5.2.1	CLASIFICACION GENERAL DE LA COMUNI- CACION EN FUNCION DE LOS MEDIOS DE TRASMISION.	65
5.5.2.2	CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMI- NISTRATIVA EN FUNCION DE SU CONTENIDO.	65
5.5.2.3	CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMI- NISTRATIVA. ATENDIENDO A SU ESTRUCTURA O PRESENTACION DEL CONTENIDO.	67
5.5.2.4	CLASIFICACION DE COMUNICACION EFECTIVA Y EFICIENTE. "	67
5.5.3	EL PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS, Y LAS BARRERAS DE LA COMU- NICACION.	68
5.5.4	GRAFICA DE LIDERAZGO SITUACIONAL	71

CAPITULO VI

CASO PRACTICO: INVESTIGACION DE CAMPO, Y SUGERENCIA PRACTICA DE LA APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA EMPRESA DIARIO HOY DIA!

6.1	RECOLECCION DE INFORMACION	72
6.2	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	73
6.2.1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	73
6.2.2	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	86
6.2.3	CONCLUSIONES	91
6.3	LIDERAZGO SITUACIONAL COMO ALTERNATIVA DE SOLUCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE HOY DIA	95
6.3.1	COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO.	96
6.3.2	COMPONENTES DE LA MADUREZ	98
6.3.3	INSTRUMENTOS PARA MEDIR Y EVALUAR EL NIVEL DE LA MADUREZ.	100
6.4	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL.	101
6.4.1	COMO INCREMENTAR LA MADUREZ.	103

6.4.2	TECNICAS DE ENTRENAMIENTO.	106
6.4.3	AYUDAS DIDACTICAS.	107
6.4.4	TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS.	107
6.5	EVALUACION Y RETROALIMENTACION.	108
6.6	EXPECTATIVAS Y RESULTADOS ESPERADOS.	109
6.7	INSTRUMENTO PARA MEDIR LA MADUREZ	110
	BIBLIOGRAFIA	111

INTRODUCCION

El propósito de esta investigación es presentar los aspectos más relevantes del liderazgo tanto teórico como práctico, Si bien es cierto que hay una gran diversidad de autores y enfoques acerca del liderazgo. No se intentan incluir en esta investigación todos los conocimientos del liderazgo o todos los enfoques, sino más bien proporcionar los elementos más importantes de las teorías principales, y mostrar como una de ellas que ha sido aplicada y utilizada en países altamente industriales, nos muestra sus bondades, y nos subraya los fundamentos necesarios para que el administrador o supervisor desempeñe una tarea efectiva con sus empleados para influir sobre ellos para obtener los objetivos de la empresa con responsabilidad para aceptar sus actividades.

El obtener la máxima productividad y el mejor aprovechamiento del potencial humano así como de obtener el compromiso de los empleados, es el gran reto que debe afrontar cada administrador o supervisor.

En esta investigación presentada, los administradores tomarán conciencia de la estrecha relación que existe entre la personalidad del empleado con su nivel de madurez psicológica y su madurez en la tarea, para poder desempeñar de la manera más eficaz posible su actividad dirigida a la tarea. De esta manera, el administrador aprenderá a reconocer los patrones de conducta que influyen en el desempeño de los subalternos. Esto, le permitirá infundir grandes retos y objetivos en cada miembro

de su empresa, estableciendo programas efectivos que en realidad produzcan equipos de trabajo, y que verdaderamente funcionen; es decir, el secreto del éxito de un administrador no es saber y conocer cómo hacer las tareas técnicas o las tareas de los empleados sino ganarse la cooperación, voluntad y disponibilidad de aquellos subordinados que poseen las habilidades técnicas, y sólo proporcionar ayuda en los puntos críticos y deficientes en esas habilidades.

Por tal motivo, los administradores deben ser expertos en desarrollar los recursos humanos con los que cuenta, sabiendo lo que les motiva hacia ciertas conductas de actividad, y controlando esas actividades para el logro óptimo de los objetivos.

El Liderazgo Situacional sostiene que el estilo de liderazgo eficaz varía de acuerdo con la madurez de los empleados, la madurez no es una condición de edad o de estabilidad emocional, sino más bien como el deseo de logro, y la voluntad de aceptar la responsabilidad, y habilidades relativas a la tarea. Este estilo opina que las relaciones de un administrador con su grupo de trabajo pasan por cuatro fases, en la que los empleados se desarrollan y maduran, y, los administradores ven la necesidad de cambiar el estilo de dirección.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ACTUAL

A nivel nacional, tanto regional como local y en nuestra ciudad de Uruapan, Michoacán no es la excepción, la rama de la industria periodística depende la

conformación de un buen grupo de periodistas profesionales y capacitados en todos los ámbitos periodísticos.

Sin embargo, al haber invertido en esta rama, y específicamente en la empresa 'DIARIO HOY DIA' un periódico local que tiene cuatro años en el mercado con una circulación diaria promedio de 2500 a 4200 ejemplares, no se aprecia que los supervisores o jefes de las áreas de información, redacción y diseño, aun no han desarrollado, ni fomentado la madurez en los empleados (reporteros, captoristas, y diseñadores) para hacer suyos los roles, responsabilidades de sus funciones y los propios objetivos de la empresa, con el fin de conformar un equipo de periodistas y de empleados que cumpla con los requisitos mínimos, como los verdaderos profesionales de la comunicación social, y que vayan acordes con la filosofía de la empresa de hacer de un periodismo objetivo, dinámico, veraz, inteligente y profesional. Por lo tanto es importante encontrar con urgencia ¿Qué estilos de dirección se deben utilizar en determinados momentos? determinar ¿Qué elementos o factores de comportamiento, ambiente, motivación, influyen directamente o indirectamente para definir, los estilos de liderazgo a utilizar en determinadas situaciones para dirigir a los empleados?

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Debido a que la ciudad de Uruapan, Michoacán carece de una escuela de periodismo, y de verdaderos profesionales en la materia, ya que sólo podemos decir

que son pocas las personas que tienen la virtud de ser excelentes profesionales de la comunicación social.

Debido a tal situación, la empresa a la cual estamos aplicando esta investigación ha tenido la necesidad de improvisar o de contratar gente que tiene la vocación de ser un comunicador social, pero que no cumple con el perfil del puesto y tampoco logra responder a la filosofía del 'DÍA POR DÍA'.

Esto no quiere decir que la empresa no tenga sus políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, la respuesta a esto es que, "no hay periodistas" profesionales en la ciudad de Orizaba.

Ustedes se preguntarán en qué me base para decir que no hay reporteros en la ciudad, si hay demasiados medios de comunicación?

Si, es verdad hay demasiados periódicos y revistas, entre otras publicaciones, pero hay que tener muy en cuenta y conocimiento, que Orizaba a nivel estatal, es una de las ciudades con más periódicos, revistas y boletines, ya sean diarios, semanarios, quincenales o mensuales con la variación del tipo de información que manejan. Y por supuesto, cualquier cantidad de individuos se animan a ser periodistas y pretenden establecer su propio medio de comunicación, o dedicarse a esta profesión como refugio a su ignorancia o la falta de preparación en cuanto educación, y ven con un importante atractivo las bondades de este negocio que es el periodismo, sin conocer sus estilos, géneros, reglas, formas y la experiencia.

Por tales circunstancias y por las carencias antes mencionadas la empresa HOY DIA! ha tenido problemas para consolidarse en el mercado local como un periódico con presencia y respeto. Hecho y causa comprensible, ya que en nuestra ciudad sólo existen "seudoperiodistas", por supuesto que hay excepciones.

Por tal motivo la empresa Diario Hoy Dia! se ha visto obligada a contratar el tipo de personal que a continuación mencionamos, y que existe en nuestra ciudad con este perfil:

- Personas novatos que tienen la vocación de ser periodistas, pero no saben nada de periodismo.

- Personas que han tenido la experiencia en otros medios locales, pero sin ser profesionistas (lo que saben lo han aprendido empíricamente a través de los años)

- Diseñadores que no saben nada de periodismo.

- Reporteros que tienen experiencia y conocen los géneros de la rama pero no saben redactar la información.

- Personas con experiencia en los géneros periodísticos, en la redacción de la información, pero con deficiencias ortográficas.

- Actualmente, la empresa ha tenido la oportunidad de contratar desde el mes de septiembre de 1994, personal capacitado y profesional en las jefaturas de redacción e información, algunos de ellos con la formación empírica, y que han obtenido a través de seminarios de periodismo, y otros con la educación formal escolarizada, y por supuesto, reúnen los requisitos del puesto para dirigir una jefatura. Pero nos

encontramos actualmente con un problema, ya que ellos no han sido capaces de influir en sus empleados el espíritu de trabajo, colaboración, cooperación y han tenido problemas personales, por la falta de conocimiento del trato y sobre dirección de personas. Esto no quiere decir que no orienten a sus empleados, lo que queremos decir, es que los estilos de conducción implementados no han sido efectivos hasta el momento.

Hecho que se logra introduciendo la técnica de dirección de personal llamada "LIDERAZGO SITUACIONAL", en virtud de carecer de los conocimientos y técnicas para su aplicación, en esta investigación se tratará de proporcionar una herramienta a los jefes de áreas de este diario, con el fin de que éstos sean más eficaces, y formen con la experiencia que tienen en la rama periodística, verdaderos profesionales del periodismo que cumplan con la filosofía y misión que tiene el DIARIO HOY DIA!. Esta herramienta de liderazgo situacional tiene sus beneficios que están altamente probados en países esencialmente industriales y comerciales, y sus bondades se reflejan en alto rendimiento con resultados óptimos en el desempeño de los empleados.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Identificar cuál o cuáles son los factores, que debe considerar el jefe de información para determinar su estilo de liderazgo en la empresa HOY DIA! para

dirigir a sus empleados, e identificar qué técnicas y qué estilos de dirección siguen actualmente las áreas de redacción e información dentro de la empresa HOY DIA'

HIPOTESIS

Lo que determina el estilo de liderazgo que debe utilizar el administrador o jefe de información y/o redacción, no son sólo los factores ambientales-circunstanciales, los comportamientos de actitud de ambas partes (líder y seguidores), sino también --de manera primordial--, se debe considerar el nivel de madurez de los reporteros (empleados). Esto es, la actitud que tengan ellos de habilidad y disponibilidad de aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento para el desempeño de sus actividades periodísticas.

En lo referente a nuestra investigación presentamos seis capítulos, analizando en cada uno de ellos desde los aspectos generales de la administración, la motivación, el comportamiento, las principales teorías y enfoques de liderazgo, y estilos de dirección, hasta ver y analizar, los aspectos teóricos y detalles acerca de la teoría del Liderazgo Situacional, y así como también, la investigación de campo y la propuesta para ejecutar un estilo de liderazgo de acuerdo al nivel de madurez de los seguidores.

Por último en el presente caso práctico aplicado a la empresa 'DIARIO HOY DIA', veremos cómo el ejecutar esta técnica de liderazgo situacional y esta nueva actitud de dirección de personal, contribuirá de manera significativa, para que los empleados (reporteros, diseñadores, capturistas) maduren en sus áreas de trabajo, y se comprometen más con la filosofía del DIARIO; y por supuesto, con los objetivos tanto generales como específicos.

CAPITULO 1

**ASPECTOS GENERALES DE
URUAPAN Y DE LA EMPRESA
HOY DIA**

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE URUAPAN Y DE LA EMPRESA HOY DIA

1.1 MARCO DE REFERENCIA

1.1.1 URUAPAN DEL PROGRESO DURANTE LA EPOCA DEL PORFIRIATO.

En noviembre de 1858 la Villa de Uruapan recibió el nombre de Ciudad del Progreso. El título le fue otorgado gracias a las gestiones realizadas por el general Epitacio Huerta, quien consideró que esta población había prestado importantes servicios a la causa de la libertad, es decir, en favor de las fuerzas liberales involucradas en la guerra de Reforma. No faltaron personas que estimaron injusta la decisión pues argumentaban que Uruapan era un pequeño lugar que no había experimentado un crecimiento económico significativo, era como lo expresaba un periodista un año después- "un lugarejo habitado sobre todo por indígenas refractarios a toda civilización". Sin embargo, años más tarde Uruapan se había convertido en una de las principales ciudades del estado y sus habitantes se mostraban orgullosos de los logros obtenidos. ¿Cómo se logró esta transformación? Para Eduardo Ruiz el repunte de Uruapan se debió a varios factores: a los vastos recursos naturales con los que contaba la región, al espíritu de empresa que animaba

a un buen número de sus habitantes y al amor al trabajo y acendrado civismo de los uruapenses. La fisonomía de la ciudad experimentó cambios significativos durante la década de los setenta del siglo pasado. Atrás habían quedado los conflictos generados por la intervención francesa: la designación de Uruapan como capital del estado en 1863; el traslado a la ciudad de varias dependencias gubernamentales como el Supremo Tribunal de Justicia, la Secretaría de Gobierno, la Administración General de Correos y las oficinas de Hacienda; el arribo de numerosas familias procedentes de México, Puebla, Toluca y Querétaro; el sacrificio de los Mártires de Uruapan y otros acontecimientos que dejaron una huella imborrable entre los vecinos del lugar. Al concluir la lucha armada, los uruapenses emprendieron una serie de reformas que se reflejaron principalmente en el aspecto urbano: "De una plazuela desmantelada, formaron la plaza de los Mártires, una calle angosta sin empedrado, recibió el nombre de avenida Juárez; un portal con columnas de madera apolillada, se llamó Portal Antonio Florentino Mercado, Procurador General de la Nación; el portal que hasta entonces había sido de las Gutiérrez recibió el nombre de Rafael Carrillo; la plaza de gallos, edificio mugriento y en estado de ruina, fue bautizado con el aparatoso título de teatro Guillermo Prieto; una plazuela que por la reducida parecía patio de casa de vecindad, se convirtió en gran plaza de Fray Juan de San Miguel" (14).

A principios del presente siglo Uruapan tenía una población de 16 mil 565 habitantes. Contaba con ayuntamiento, jueces de letras y administradores de rentas,

del timbre y de correos. En lo eclesiástico dependía del obispado de Zamora y uno administraba una parroquia, tres iglesias y diez capillas; estas últimas estaban situadas en los barrios y destacaban las de la trinidad, la Magdalena, San Miguel y San Juan Bautista. En cuanto al aspecto educativo sólo 2 mil 776 personas sabían leer y escribir, consecuentemente el índice de analfabetismo era bastante alto. Las principales actividades económicas eran la agricultura, comercio, corte de maderas, elaboración de jicaras, bateas y baúles y un reducido grupo de personas trabajaban en las fábricas textiles y en otras industrias de la región (14).

1.1.2 URUAPAN, MICHOACÁN EN LA EPOCA CONTEMPORANEA.

Uruapan se ubica a 60 km de Pátzcuaro y a 120 de Morelia. Por el camino a Carapan, pasando por Paracho, se comunica con Zamora por la carretera federal 15 a Guadalajara. Por dicha carretera a Carapan, una desviación conduce a Angahuan, Paricutin, Zacán y Los Reyes (15).

Por el rumbo de Apatzingán, se llega a Puerto Lázaro Cárdenas y a la nueva costera que une a Guerrero y Colima, a través de Michoacán. Otra ruta estatal la une con Taretan, una más con San Juan Nuevo. Uruapan está integrada a la ruta del ferrocarril México-Lázaro Cárdenas. Cuenta con aeropuerto (15).

El significado Uruapan, se deriva del verbo chichimeca "urupani", que en español viene a ser el "el acto en que brotan los cogollos de las plantas y gozan de perenne primavera." (15).

Otro de los significados de Uruapan es flor y fruto (lugar donde los árboles tienen siempre fruto) éste se deriva del purépecha o tarasco. Cuenta la historia que el rey Tariácuri que había fortalecido su imperio en Pátzcuaro, lo heredó a su hijo Hiquingare y a sus sobrinos Hirepan y Tanganxoan, cuando ellos quisieron extender sus dominios a Uruapan, el dios Curicaveri les ordenó devolver las tierras a sus moradores para evitar que las guerras de conquista causaran estragos en los frutos de la tierra (15).

Uruapan fue a partir de entonces lugar de riqueza desde el cual se controlaba la agricultura de Tierra Caliente y el trabajo del cobre. Fué refugio de soberanos durante la conquista española. Aquí fue aprehendido el Cazonci para ser llevado a Tenochtitlan (15).

En 1533 Fray Juan de San Miguel, que seguía de cerca la obra pacificadora de don Vasco de Quiroga, fundó la ciudad de Uruapan. trazó calles, plazas, los barrios de San Francisco, San Miguel, San Juan Bautista, San Pedro, Santiago, San Juan Evangelista y la Magdalena, cada uno de los cuales tenía capilla, santo patrono y cementerio. Estos barrios agrupaban casas provistas de huertas para los indígenas a quienes instruyó en el cultivo de plátano, chico zapote, mamey, lima, naranja, limón real y otras frutas y granos (15).

Fray Juan de San Miguel impulsó también las artesanías, destacando la alfarería, textiles y el magistral uso del maque en las bateas que perdura hasta nuestros días (15).

Se dice que fue idea suya el fundar hospitales para indígenas, como la Huatápera, obra muy significativa dentro de su misión evangelizadora y donde más tarde reposarían sus restos (15).

La población sirvió de ejemplo para fundar otras en lo que por entonces era el Obispado de Michoacán que comprendía también Guanajuato y San Luis Potosí.

Uruapan fue la morada de José María Morelos cuando el libertador siendo joven se dedicó un tiempo a la enseñanza. Durante la Guerra de Independencia volvió aquí para reunirse con el Congreso de Anáhuac.

En la época de la reforma, ésta fue la sede de los poderes del estado. En la Guerra de Intervención vio caer fusilados a Los Mártires de Uruapan (15).

Actualmente es la segunda ciudad en importancia en Michoacán por el número de sus habitantes, pero también por el espíritu emprendedor de su gente que le han hecho merecedora de elogiosos títulos. El vergel de Michoacán, Uruapan del Progreso y en la actualidad la Capital Mundial del Aguacate (15).

1.1.3 EL PERIODISMO DE URUAPAN DURANTE LA EPOCA DE PORFIRIO DIAZ

La prensa uruapense, llegó a adquirir importancia, a juzgar por las no pocas referencias que hoy conocemos; en el último tercio del siglo XIX aparecen editados

un buen número de periódicos como El Precursor Uruapense y El Independiente, en 1880, posteriormente El Mendigo, de Pablo Abarca y en 1887 El Observador. En 1889 empieza a circular El Panteón, publicación en la que anualmente se difundían las calaveras que escribían los poetas de la localidad encabezados por Florentino Mercado (14).

Entre 1891-1893 los uruapenses leían El Zancudo, de Manuel Farías; El Cupatitzio que se ubicó en varias épocas; El Pensamiento Libre y El Paraíso. Algunos periódicos sólo cumplían con un cometido político por lo cual su permanencia era breve; ese fue el caso de El Provincialista, que en 1895 respaldaba las candidaturas de Díaz y Mercado. El Amigo del Pueblo, fechado en 1889, era un impreso de cortas dimensiones que fue dirigido, primero por Antonio Florentino Mercado y más tarde por Luis G. Martínez; en sus páginas se defendía el punto de vista de las "clases productoras", es decir, de la naciente clase empresarial". El Cupatitzio, vuelve a aparecer, en su tercera época, en 1900; incluía en su primer número un resumen elogioso de la "progresista" administración de Porfirio Díaz, además de un artículo titulado "Michoacán Progresista" y una sección de literatura. En 1901, los aspirantes a la segunda reserva del ejército imprimían un quincenal de nombre El Reservista. La Estrella de los Mares, salió a la luz pública en 1904, unos meses después lo hizo La Luciérnaga y en 1907 La Evolución. En las postrimerías de la era mercadista (1910), en los talleres de Manuel Farías se tiraba la Voz del Obrero, que era el medio de difusión del Círculo Católico de Obreros. Otros periódicos correspondientes a este

periodo, aunque no pueda precisarse la fecha exacta de su aparición fueron: Reportajes, El Noticiero, Critica, El Chinaco, La Voz de Uruapan, y El Dictamen (14).

1.1.4 EL PERIODISMO ACTUAL EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACAN.

El primer diario que se editara aquí en la ciudad de Uruapan en nuestra época, fue en los años 50's denominado "REPORTAJES", fundado por el impresor en artes gráficas el señor. Ignacio Valencia Alvarez, y dirigido por el profesor Benjamin Sámano Erdozain durante cuatro años y precisamente, Director General del diario "HOY DIA" empresa a la cual estará enfocada nuestra investigación (5).

En este mismo lazo se funda el segundo diario en la historia del periodismo de la ciudad de Uruapan, llamado el "NOTICIERO" y dirigido por Francisco Ortiz. Y el tercer diario, aparece en el mes de septiembre de 1968 fundado y dirigido por el señor Carlos Andrade Rincón, cuyo periódico se llama "LA OPINION DE MICHOACAN". En 1972 se establece el "DIARIO DE MICHOACAN, fundado y dirigido por el Sr. Odiseo Ibañez González. Puede decirse que con la fundación de los primeros diarios de Uruapan surge el periodismo moderno de esta ciudad (5).

En Junio 13 de 1993 nace "HOY DIA!" primeramente como semanario y pocos después editado diariamente, fué fundado por el señor Benjamin Sámano Erdozain quien actualmente lo dirige (5).

Por último son fundados dos diarios mas en este año de 1995 el primero de ellos "TERCER MILENIO" dirigido por Alfredo Zamora Cruz y posteriormente surge "EL PERIODICO DE MICHOACAN" dirigido por el Sr. Salvador Alcalá (5).

Podemos decir que hasta el momento han existido 5 diarios locales en nuestra ciudad de Uruapan, Michoacán.

1.2 PERFIL Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA DIARIO HOY DIA

1.2.1 ORIGEN E INVERSION DE HOY DIA!

El periódico diario HOY DIA! fundado por el profesor Benjamin Sámano Erdozain, el 13 de Junio de 1991. Sus instalaciones se encuentran actualmente aquí en la ciudad de Uruapan, Michoacán, en la calle Francisco Villa no. 21 en la colonia Morelos (12).

HOY DIA! nace siendo el primer diario que realizara sus diseños y formación de páginas a través de sistemas computacionales e impresión de los formatos en calidad lasser. Por otra parte HOY DIA! también fue el primero en utilizar software, que permitía por medio de un dispositivo denominado scanner, tramar las fotografías directamente y poder observar las imágenes en el monitor de la computadora. De esta manera HOY DIA! incursiona en la difícil tarea que es el periodismo estableciendo

nuevos métodos y procedimientos en la elaboración de un periódico aquí en la ciudad de Uruapan (12).

HOY DIA! tuvo su origen como se dijo anteriormente el 13 de junio de 1991, este nacimiento de una nueva fuente de empleo, dentro de la vida industrial de nuestra ciudad, fue con una inversión de \$ 300,000,000.00 (trescientos millones de pesos).

Por otro lado el diario HOY DIA! surge con la misión de proporcionar un periodismo diferente moderno, dinámico y de análisis objetivo que estuviese de acuerdo a las circunstancias actuales de la vida económica, política, y social de la ciudad de Uruapan, Michoacán (5).

El tiraje de HOY DIA es en promedio de 2500 a 4200 periódicos diariamente. Los cuales son distribuidos aquí en la ciudad de Uruapan, Morelia, San Juan Nuevo, Apatzingán, Taretan, Lázaro Cárdenas y Tocumbo. Y se tiene en proyecto ampliar más los mercados actuales a otras regiones del estado de Michoacán (5).

1.2.2 ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE HOY DIA!

El diario HOY DIA! cuenta actualmente con 22 empleados, incluyendo al Director General y al Director Ejecutivo, cuyos puestos están distribuidos en la empresa de la siguiente manera:

Director General	1
Director Ejecutivo	1

Administrador General	1	
Jefe de Taller	1	
Fotolitero	1	
Jefe de Diseño y Computo	1	
Capturistas	2	
Jefe de Información y Redacc.	1	
Reporteros	4	
Jefe de Ventas y Circulación	1	
Agentes de Ventas y Circulación	2	
Jefe de Publicidad	1	
Agentes de Publicidad	3	
Encargado de Aseo	1	
Secretaria Ejecutiva	1	
TOTAL	22	EMPLEADOS

Ver organigrama estructural que se anexa al final de este capítulo (12).

1.2.3 FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DEL AREA DE INFORMACION.

En este punto sólo analizaremos las funciones generales y específicas del área de información y redacción, por ser el área más importante y a la vez, por que es la que está pasando por una etapa crítica.

1.2.3.1 FUNCIONES DEL JEFE DE INFORMACION Y REDACCION.

FUNCION GENERAL: Encargado del buen funcionamiento del área de información y de redacción en cuanto a su planeación, organización, dirección y control.

FUNCION ESPECIFICA:

- * Organiza, dirige y controla las actividades de su área y la de los reporteros.
- * Asigna las fuentes de información a los reporteros.
- * Da seguimiento a la información local, estatal, nacional e internacional a través de los diferentes medios de comunicación.
- * Asesora a los reporteros en la redacción de las notas en cuanto a: entrada, ventana de entrada, cuerpo o texto.
- * Asesora, en cuanto a ortografía a los reporteros, y apoya en este mismo aspecto a los capturistas del área de diseño y computo.
- * escribe notas, artículos, columnas y comentarios, diariamente.
- * Lee los periódicos locales, estatales y nacionales diariamente.
- * Jerarquiza la información para cada edición.
- * Corrige la información presentada por los reporteros y capturistas.
- * Coordina, organiza y asigna las reuniones tales como ruedas y conferencias de prensa.
- * Elabora un archivo de las notas e información de acuerdo a los procedimientos descritos en el manual de organización (12).

1.2.3.2 FUNCIONES DE REPORTEROS.

FUNCION GENERAL: Encargado de la recolección, redacción de notas e información.

FUNCION ESPECIFICA:

* Redacta y transcribe la información en la computadora asignada para desempeñar esta actividad.

* Asiste a las fuentes de información que previamente le haya asignado su jefe.

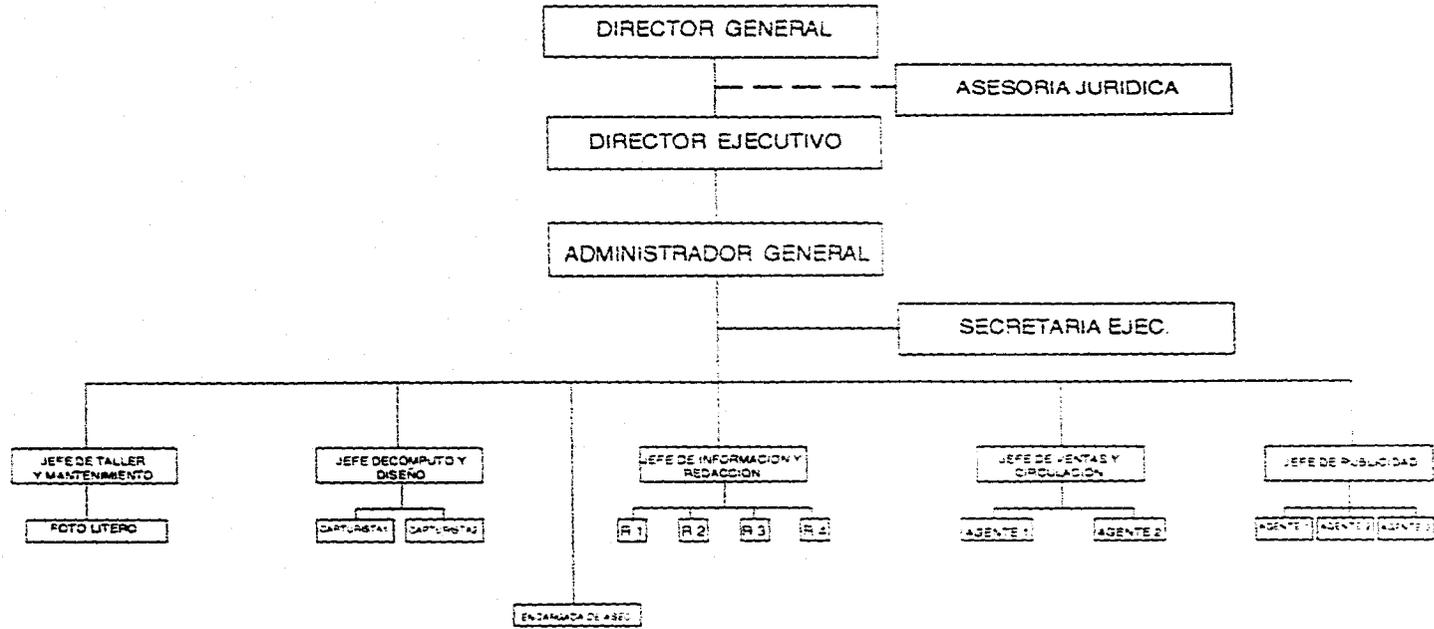
* Cubre diariamente la fuentes de información, las ruedas y conferencias de prensa que le haya asignado su jefe.

* Escribe diariamente cuando menos cinco notas de 60 golpes y 32 renglones a doble espacio o de acuerdo a lo especificado en el manual de procedimientos.

* Da seguimiento a la información que haya publicado en ediciones anteriores.

* Realiza reportajes, comentarios e investigaciones (12).

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DIARIO HOY DIA!



AUTORIDAD LINEAL _____

AUTORIDAD STAFF - - - - -

CAPITULO 2

**ASPECTOS GENERALES
DE LA ADMINISTRACION**

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO TAREA FUNDAMENTAL DEL ADMINISTRADOR.

2.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (13).

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos (17).

2.1.2 CONCEPTO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar unidos con los demás, y que, además, se dan simultáneamente los elementos del proceso administrativo: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control (13).

Entonces de acuerdo a un autor de la administración Urwick vió la separación fundamental del proceso de la administración en dos FASES (MECANICA y DINAMICA). Y estas a la vez compuestas por elementos, y estos por etapas.

FASE MECANICA ó TEORICA.

PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION

FASE DINAMICA ó PRACTICA

INTEGRACION, DIRECCION, CONTROL

CONCEPTO DE DIRECCION.-Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice el modo más eficaz los planes señalados, todo esto a través del liderazgo, motivación y comunicación (13).

2.2 HABILIDADES DE UN ADMINISTRADOR

2.2.1 REQUISITOS TECNICOS, HUMANOS Y CONCEPTUALES

Los gerentes que triunfan son eclécticos, ya que deben poseer y estar especializados en las áreas técnicas, humanas y conceptuales de la vida organizacional (17). Generalmente se está de acuerdo en que existen al menos tres áreas necesarias de capacidad para llevar a cabo el proceso de administración: la técnica, la humana, la conceptual.

LA HABILIDAD TECNICA es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas, adquiridas de la experiencia, la educación y el entrenamiento (8).

LA HABILIDAD HUMANA es la capacidad y el razonamiento para trabajar con y a través de personas, incluyendo el entendimiento de la motivación y una aplicación efectiva de liderazgo (8).

LA HABILIDAD CONCEPTUAL es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjunto y saber en donde encaja nuestra tarea dentro de la organización. Este conocimiento nos permite actuar de acuerdo con los objetivos de la organización global, en lugar de hacerlo sólo en base a las metas y necesidades de nuestro propio grupo (8).

2.3 EL ADMINISTRADOR, JEFE ó LIDER EN EL AREA PERIODISTICA

¿ CUAL ES EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL ADMINISTRADOR, JEFE ó LIDER EN LA RAMA PERIODISTICA, EN LO REFERENTE A LA DIRECCION DE REPORTEROS ? ¿ Y COMO DEBE LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN GRUPOS DE TRABAJO MADUROS ?

Antes de que contestemos estas preguntas, demos una mirada a las razones por la que estos administradores triunfan. Debemos admitir que su éxito se debe

principalmente a su capacidad de motivar a sus seguidores y de obtener resultados por medio de ellos.

El gran secreto de triunfo de estos administradores, no es conocer cómo hacer las cosas ellos mismos, sino ganarse la cooperación de aquellos que poseen las habilidades técnicas. Para lograr esto, tiene que ser experto en el arte de desarrollar -en nuestro caso particular- buenos reporteros, de motivarlos y de supervisar su trabajo, a través de un liderazgo genuino y circunstancial.

El papel que desempeña el administrador en la rama periodística, es igual, al que desempeñan los demás administradores en las otras actividades económicas, y lo podríamos resumir en lo siguiente: **APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FUNCION DE DIRIGIR REPORTEROS PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO DE LOS REPORTEROS.** Con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa con sus mercados actuales y potenciales.

CAPITULO 3

**LA MOTIVACION Y EL
COMPORTAMIENTO**

CAPITULO III

LA MOTIVACION Y EL COMPORTAMIENTO

3.1 MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO.

3.1.1 MOTIVACION

Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo (17).

Se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. el comportamiento dirigido a un objetivo está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos (17).

Se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo (17).

Es la necesidad ó impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo (4).

Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (4).

El comportamiento está básicamente orientada a una meta. En otras palabras, nuestra conducta generalmente está motivada por el deseo de lograr una meta. El individuo no siempre conoce conscientemente la meta específica que quiere alcanzar (8).

La unidad básica del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades (8).

3.1.2 MOTIVOS

Las personas no sólo tienen distintas habilidades, sino que también tienen distintos deseos de hacer las cosas ó diferente motivación. La motivación de la gente depende de la fuerza de los motivos. Los motivos se definen en ocasiones como necesidades, deseos, propósitos ó impulsos del individuo. Los motivos están dirigidos hacia metas que pueden ser conscientes ó subconscientes. los motivos son los "por qué" del comportamiento. Incitan y mantienen la actividad y determinan la tendencia general del comportamiento de un individuo (8).

En esencia los motivos ó las necesidades, son la caja de cuerda de la acción. En nuestra investigación intercambiaremos estos términos, motivos y necesidades. En este contexto, el término necesidad no debe asociarse a una urgencia ó deseo apremiante de obtener algo. Simplemente quiere decir algo que existe dentro del individuo que lo incita a la acción.

3.1.3 METAS

Las metas están fuera del individuo; algunas veces se denominan "perspectivas de recompensa" hacia las cuales están dirigidos los motivos (8).

3.1.4 FUERZA DE LOS MOTIVOS

Hemos dicho que los motivos ó necesidades son la razones implícitas del comportamiento. Todos los individuos tienen varios cientos de necesidades. Todas estas necesidades compiten por su comportamiento. Entonces, ¿ qué es lo que determina cuál de estos motivos tratará de satisfacer la persona a través de la actividad ?, la necesidad con mayor fuerza en un momento particular es lo que lo lleva a actuar. Cuando las necesidades están satisfechas, su fuerza disminuye y normalmente no motivan a los individuos a buscar metas para satisfacerlas (8).

3.1.5 CATEGORIAS DE ACTIVIDADES

Las actividades que surgen de las necesidades de fuerza mayor generalmente pueden clasificarse en dos categorías: **ACTIVIDAD DIRIGIDA A LA META** y **ACTIVIDAD DE LA META**. Estos conceptos son importantes para los profesionales por la distinta influencia que tienen sobre la fuerza de la necesidad, que puede ser útil en la comprensión del comportamiento humano (8).

ACTIVIDAD DIRIGIDA A LA META. Es un comportamiento motivado a dirigido a lograr una meta. Si en determinado momento nuestra necesidad más fuerte es el hambre, varias actividades como buscar un lugar para comer, comprar comida o preparar comida se consideran actividades dirigidas hacia una meta. Por otro lado, **LA ACTIVIDAD DE**

LA META. Es meterse de lleno a la meta misma. En el caso de la hambre, la comida es la meta y, por lo tanto, comer es la actividad de la meta (8).

3.1.6 ENFOQUES DE MOTIVACION

Hasta el momento hemos argumentado que el comportamiento de los individuos en un momento particular se determina generalmente por la necesidad más apremiante. Por lo tanto, parecería significativo que los administradores tengan cierta comprensión sobre las necesidades comúnmente más importantes para la gente. Un esquema interesante que ayuda explicar la fuerza de algunas necesidades se desarrollo por Abraham Maslow. Y Por otro lado encontramos la teoria de los dos factores de Herzberg.

3.1.6.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow, un psicólogo y consultor americano, presentó una teoria de la motivación, según las necesidades están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización).

NECESIDADES FISIOLOGICAS: Estas son necesidades corporales: abrigo, hambre y sed. El hombre, al igual que el resto de los animales, tienen un firme instinto de conservación (3).

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Existen dos tipos fundamentales de seguridad: la física y la económica. Quizas sea esta ultima la más importante para el administrador. Una vez que un individuo alcanza cierta estabilidad económica, se esfuerza por mantenerse en ese nivel. El hombre teme perder su posición económica por causas de la edad, la pérdida de su empleo, accidentes y otros muchos factores. Su lucha es lo que él considera esencialmente un nivel económico o con nivel de vida razonable (3).

NECESIDADES SOCIALES: Además de que se caracteriza por sus necesidades económicas, el individuo también se preocupa por el aspecto social. Para él es vital sentir que pertenece y que es aceptado como miembro del grupo y como parte integrante de la operación (3).

NECESIDADES DE ESTIMA: Las necesidades psicológicas se manifiestan en el ego del hombre dentro de la operación. El hombre persigue cierto nivel, reconocimiento y prestigio y una gran estima de si mismo (3).

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: El paso final en la jerarquia de las necesidades es el deseo de sentirse realizado, si un hombre tiene capacidad para llegar a ser alguien, su obligación es lograrlo. Para él es vital sentir que está avanzando hacia logro que representa su máximo potencial; que está poniendo todo de

su parte en lo que representa a su talento y habilidad de acuerdo con el tipo de trabajo y el puesto que ocupa. Aquí interviene factores tales como el sentir que su trabajo es importante, el cumplimiento, la importancia y la realización individual, el sentido de responsabilidad, la superación, las nuevas experiencias, el desafío en el trabajo y la oportunidad de desarrollarse a si mismo (3).

3.1.6.2 CONCEPTO MOTIVACION-HIGIENE, HERZBERG.

Existen dos aspectos fundamentales que se atribuyen al problema de la motivación. A un lado del continuo se encuentran todos aquellos factores que, de no estar presentes, pueden crear el descontento en los empleados. Herzberg los denomina "FACTORES DE HIGIENE". Del otro lado del continuo se encuentran todos aquellos factores que, de estar presentes, pueden motivar y provocar actitudes positivas y que, de no estar presentes, pueden crear actitudes negativas. Todos estos son "FACTORES DE MOTIVACION".

LOS FACTORES DE HIGIENE (LOS QUE PROPICIAN o EVITAN EL DESCONTENTO) Incluyen aspectos tales como salarios, prestaciones, condiciones físicas de trabajo, políticas y administración general de la empresa. Si se presta la debida atención a todos estos factores, el descontento desaparecerá, pero más aún, éstos no originan una actitud positiva o una motivación. De modo que los factores de higiene son de carácter PREVENTIVO. Pueden prevenir el descontento, más no actúan como incentivos

personales capaces de motivar al personal a incrementar su productividad en forma notable. Tal como Herzberg lo describe, mediante los factores de higiene tan sólo se logra colocar al personal en un PUNTO NEUTRO.

LOS FACTORES DE MOTIVACION (LOS QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS, MOTIVACION Y QUE ACTUAN COMO INCENTIVOS INDIVIDUALES) Incluyen aspectos tales como el reconocimiento, el espíritu de realización, oportunidad de progreso y de incrementar el potencial del personal, responsabilidad, importancia tanto en el trabajo como en el individuo, nuevas experiencias y el desafío en el trabajo, Herzberg señala que todos estos son factores que circundan al trabajo.

Así como los factores de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, los factores de motivación satisfacen las necesidades sociológicas, psicológicas (estima) y las concernientes a la realización personal (3).

CAPITULO 4

**TEORIAS Y ENFOQUES
DE LIDERAZGO**

CAPITULO IV

TEORIAS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO

4.1 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Para explicar mejor la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo. Las teorías sobre liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos :

- a) Teorías de rasgos de la personalidad.
- b) Teorías sobre estilos de liderazgo.
- c) Teorías situacionales de liderazgo (3).

4.1.1 TEORIAS DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

Son las teorías más antiguas respecto al liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos **RASGOS ESPECIFICOS DE PERSONALIDAD** que lo distinguen de las demás personas. Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través

de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas. Esas teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder fueron muy influenciadas por la llamada teoría del " GRAN HOMBRE ", que fue sustentada por Carlyle en 1910 para explicar que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también evaluar la eficacia del liderazgo. los rasgos comúnmente mencionados en esta teoría fueron los siguientes:

1.-RASGOS FISICOS: energía, apariencia y peso.

2.-RASGOS INTELECTUALES: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, autoconfianza.

3.-RASGOS SOCIALES: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

4.-RASGOS RELACIONADO CON LA TAREA: impulso de relación, persistencia e iniciativa.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir con éxito (3).

4.1.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER en relación con sus subordinados, esto es, maneras por las cuales el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de LOS RASGOS se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los ESTILOS DE LIDERAZGO, se refiere a lo que el líder hace, esto es, su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo (3).

4.1.3 TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. La recíproca sí es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para los gerentes, toda vez que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Así, el verdadero líder es aquél que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista los elementos fundamentales en la teoría contingencial del liderazgo son tres:

EL LIDER, EL GRUPO Y LA SITUACION. La variable situación asume la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá desempeñar (3).

4.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todo tipo de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer LA MOTIVACION HUMANA y SABER CONDUCIR LAS PERSONAS, esto es, ser LIDER.

LIDERAZGO es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (3).

LIDERAZGO es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada (8).

LIDERAZGO es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo (17).

LIDERAZGO se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo (9).

LIDERAZGO no es más que la habilidad de un gerente para lograr para que un individuo haga lo que se le ordena, siguiendo el método que se le ordena, en el momento que se le ordena, debido a que el individuo así lo desea (9).

4.3 ESTILOS DE DIRECCION

La teoría del comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que está a disposición del administrador. Cada teoría administrativa se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones (3).

4.3.1 TEORIA X y TEORIA Y (SUPUESTOS PARA ADOPTAR UN ESTILO DE DIRECCION)

McGregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, sugiere dos conceptos distintos que el gerente puede tener con respecto a su personal. Ambos conceptos son los siguientes:

TEORIA X

1.- A la persona promedio le desagrada generalmente el trabajo y tiende a evitarlo a toda costa.

2.- Debido a este desagrado por el trabajo, a este tipo de personas se les debe presionar, controlar, amenazar y castigar para obligarles a cumplir con los objetivos de la empresa. Las recompensas no bastan para ponerlos a trabajar. Aceptarán y querrán aún más. La amenaza es el único medio que verdaderamente tiene resultados positivos.

3.- La persona promedio prefiere que se le dirija, desea evitar las responsabilidades, tiene escasas ambiciones, prefiere la seguridad ante todo. Esta persona tiene la mediocridad de las masas (2).

TEORIA Y

1.- Es tan natural sufrir un desgaste físico y mental en el trabajo como en el juego o el descanso; dependiendo de las circunstancias controlables, el trabajo puede ser motivo de satisfacción o de insatisfacción.

2.- El control externo y la amenaza ante un castigo no son los únicos medios para unir esfuerzos, para lograr los objetivos. El individuo desarrollará autodirección y autocontrol cuando se trata de cumplir con los objetivos a que él se ha comprometido.

3.- Una obligación está asociada con la recompensa que representa el cumplir con ella.

4.- Si las circunstancias son apropiadas, el individuo no sólo aceptará la responsabilidad sino que también acudirá en su búsqueda. No son características humanas el evadir responsabilidades, el carecer de ambiciones, el insistir en la seguridad.

5.- La capacidad para ejercitar la imaginación, el ingenio y la creatividad es común en la gente.

6.- El potencial intelectual de la persona promedio se emplea generalmente de forma parcial (2).

4.3.2 CONTINUO DEL LIDER

Las primeras investigaciones de Lewin, Lippit, y White sugirieron la teoría de un continuo que identificaba tres estilos básicos de liderazgo, como se muestra en la figura siguiente:

AUTOCRATA-----DEMOCRATA-----LAISSEZ-FAIRE

En un extremo del espectro se encuentra el autócrata, un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta (17).

Al otro extremo se encuentra el líder *laissez-faire*, que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, minimiza la comunicación y la interacción del mismo (17).

El líder *demócrata* comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados (17).

4.3.3 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 los cuatro estilos generales de la administración, presentó lo siguiente:

SISTEMA 1. " ADMINISTRACION AUTORITARIA-EXPLOTADORA "

Estos administradores son muy autocráticos, tienen poca confianza en sus subordinados, motivan a las personas por el miedo y el castigo y un esporádico premio, establecen comunicaciones descendentes y limitan las decisiones a la cumbre (17).

SISTEMA 2. " ADMINISTRACION AUTORITARIO-BENEVOLENTE "

Estos administradores poseen una confianza y una fe paternales en sus subordinados, motivan por medio de recompensas y en ocasiones con temor y castigos, permiten algo de comunicación ascendente, solicitan ideas y opiniones a sus empleados, y permiten cierta delegación de la toma de decisiones pero dentro de estrictas políticas de control (17).

SISTEMA 3. " ADMINISTRACION CONSULTIVO "

Estos administradores poseen mucha (pero no total) confianza en sus subordinados, por lo general tratan de sacar provecho de las ideas y opiniones de sus empleados, utilizan las recompensas para motivar con castigos ocasionales y cierta participación, establecen comunicaciones con flujos descendentes y ascendentes, toman las decisiones generales y fijan las políticas básicas en la cumbre pero permiten que las decisiones específicas se tomen en los niveles inferiores, y para los demás asuntos siempre actúan después de consultar (17).

SISTEMA 4. "ADMINISTRACION PARTICIPATIVA"

Bajo este sistema, los administradores confían totalmente en sus subordinados en todos los aspectos, siempre solicitan las ideas y las opiniones de sus subalternos y las emplean en forma constructiva, ofrecen recompensas de carácter económico con base en la participación a el compromiso del grupo en áreas tales como la fijación

de metas y la evaluación del grado de avance hacia el logro de tales objetivos, establecen muchas comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales, fomentan la toma de decisiones en toda la organización, y en todo lo posible, operan entre ellos y con sus empleados como un solo grupo (17).

4.3.4 BLAKE Y MOUNTON Y EL GRID ADMINISTRATIVO (MALLA ADMINISTRATIVA)

Uno de los planteamientos más ampliamente conocidos para definir los estilos de liderazgo es la REJILLA GERENCIAL, desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. Apoyándose en las investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que todo administrador se preocupara lo mismo por la producción que por el elemento humano, Blake y Mouton concibieron un dispositivo muy astuto para recalcar esta preocupación.

DIMENSIONES DE LA REJILLA. La rejilla tiene dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Blake y Mouton han hecho hincapié en que cuando utilizan la expresión "preocupación por" pretenden indicar "cómo" se preocupan los administradores por la producción o "cómo" se preocupan por las personas y de ninguna manera cosas tales como "cuánta" producción le preocupa obtener de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor ante toda serie de cosas, como la calidad de las decisiones sobre las políticas, los

procedimientos y los procesos, la creatividad de las investigaciones, la eficiencia del trabajo, y el volumen producido. De manera similar, la "preocupación por las personas" se interpreta en forma muy amplia e incluye elementos como el grado de compromiso personal por cumplir las metas, la conservación del amor propio de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, la provisión de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

EL ADMINISTRADOR QUE ORDENA TAREAS 9.1

En este estilo se encuentran los administradores quienes sólo se preocupan en el desarrollo de una operación eficiente, muestran poco interés por las personas y poseen un estilo de liderazgo bastante autocrático.

EL ADMINISTRADOR DEL CLUB CAMPESTRE 1.9

Los administradores muestran poco o ningún interés por la producción y en cambio muchísimo por las personas. Promueven un ambiente en el que todo el mundo se siente a gusto, entre amigos y feliz, y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado con vistas a cumplir las metas de la empresa.

EL ADMINISTRADOR DEFICIENTE 1.1

Los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción y es mínima su participación en sus trabajos; prácticamente, han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de presencia o fungen como mensajeros que llevan la información de sus jefes a sus empleados.

EL ADMINISTRADOR SIN OBJETIVOS FIJOS 5.5

Son los administradores que muestran una preocupación promedio tanto por las personas como por la producción. Logran una moral y una producción adecuadas pero nunca sobresalientes. Nunca fijan metas demasiado elevadas, y casi siempre muestran una actitud benevolente autocrática por las personas.

LA ADMINISTRACION EN EQUIPO 9.9

Son los administradores que demuestran en sus acciones la más alta dedicación posible tanto por las personas como la producción. Son los auténticos "administradores de equipos", capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con la de sus empleados (2).

4.3.5 H.J. REDDIN EL GRID TRIDIMENSIONAL

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

LOS EJES TRIDIMENSIONALES

La orientación de las labores es el punto en que un administrador dirige el trabajo que desarrollan los subordinados para cumplir las metas que se proponen alcanzar. Esta se caracteriza por la planeación, el control y la organización.

La orientación en las relaciones se refiere al punto en que un administrador mantiene en el trabajo una relación personal con los empleados. A esta la caracteriza la confianza mutua, el respeto a las ideas de los subordinados y el respeto a los sentimientos de éstos.

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

LOS CUATRO ESTILOS BASICOS. Los cuatro estilos básicos con sus respectivos equivalentes más o menos eficaces son:

- 1o Separado (burócrata, desertor)
- 2o Relacionado (productor, misionario)
- 3o Dedicado (autócrata, benevolente)
- 4o Integrado (ejecutivo, compromisario)

Estos cuatro estilos representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. Cualquiera de estos estilos podría ser eficaz en determinadas situaciones e ineficaz en otras. Todos y cada uno de los cuatro estilos básicos tienen un equivalente menos eficaz y un equivalente más eficaz.

ESTILOS CON MAYOR Y MENOR EFECTIVIDAD

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

Cuando se emplea alguno de los cuatro estilos básicos (por ejemplo, el integrado), el resultado es un estilo menos eficaz (de compromiso). Cuando se usa adecuadamente el estilo, el resultado es un estilo más eficaz (de ejecutivo) (2).

4.3.6 EL CONTINUO SITUACIONAL

Tannenbaum y Schmidt formularon la teoria de que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con lo que ellos llaman "fuerzas" (1) en el líder, (2) en el seguidor, y (3) en la situación. Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

LAS FUERZAS DEL LIDER. Comprenden el sistema de valores del administrador, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o democrata.

FUERZAS EN EL SUBORDINADO. Se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la empresa, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, y el grado de interés y de expectativa a compartir la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.

FUERZAS EN LA SITUACION. Están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional centralizada contra descentralizada, la cooperación

sinérgica y la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas (2).

CAPITULO 5

LIDERAZGO SITUACIONAL

CAPITULO V

LIDERAZGO SITUACIONAL

5.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

De acuerdo al liderazgo situacional no existe "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos de individuos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir.

El liderazgo situacional se basa en una interrelación entre:

- 1) la medida de dirección y guía (comportamiento a la tarea) que proporciona el líder;
- 2) el grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder, y
- 3) el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específicos.

Este concepto se desarrolló para ayudar a aquellos que emprenden un puesto directivo a que tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas y,

a entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus seguidores.

De esta manera, aun cuando es indudable la importancia de todas las distintas situaciones (entre los líderes, seguidores, los superiores, colegas, la empresa, los requisitos del trabajo y el tiempo) en el Liderazgo Situacional, el énfasis se pondrá en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores. Existe cierta justificación para considerar que los seguidores son "el factor crucial en cualquier situación directiva" Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino porque, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar (8).

5.2 MADUREZ DE LOS SEGUIDORES o DEL GRUPO y COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA Y DE RELACION.

En el liderazgo situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específico que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos. Así una vendedora puede ser muy

responsable cuando se trata de cerrar nuevas ventas, pero muy lenta para terminar el papeleo necesario. Como resultado, su supervisor deberá dejarla sola cuando este vendiendo, pero vigilarla de cerca cuando se trate de sus deberes administrativos y hasta que su trabajo en esa área mejore.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como tal, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo como sucede con los alumnos de un salón de clases. Así es posible que un maestro encuentre que una clase, como grupo se encuentra en un nivel de madurez en una área específica, pero que uno de los alumnos esté en un nivel diferente. Cuando el maestro esté trabajando directamente con el alumno, deberá actuar de una manera diferente que cuando trabaje con la clase en conjunto. En realidad, es posible que el maestro encuentre diferentes niveles de madurez entre sus alumnos. Por ejemplo, el maestro podrá tener un alumno poco constante en su trabajo; cuando entrega sus tareas no están bien organizadas y son de baja calidad. En este caso el maestro deberá orientar la estructura de sus tareas y supervisarlas de cerca. Es posible que otro de sus alumnos esté trabajando bien, pero es tímido e inseguro. En este caso el maestro no tendrá que ocuparse de trabajo escolar, pero deberá darle apoyo, ayudarlo a mejorar su comunicación y convivencia con los demás. Otro estudiante más podrá ser psicológicamente maduro y competente en sus deberes y no requerir supervisión alguna. De esta forma, los líderes deben comprender que su comportamiento con cada

uno de los miembros de un grupo puede ser diferente que con el grupo en conjunto (8).

5.3 EL ESTILO DEL LIDER FRENTE A LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

La figura presentada en el anexo no. 1 al final de este capítulo, pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el líder o administrador deberá tener en mente que la figura representa a dos fenómenos diferentes: El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la " curva prescriptiva " que atraviesa los 4 cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina " curva prescriptiva " por que demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (**ORDENAR, PERSUADIR, PARTICIPAR Y DELEGAR**) es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación (8).

COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA es el grado de dirección que proporciona un líder a las personas: indicándoles lo que deben hacer, cuándo deben hacerlo y dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

COMPORTAMIENTO DE RELACION es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas: proporcionando apoyo, estímulos, " apoyos psicológicos " y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos (8).

Para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: **BAJO (M1)**, **DE BAJO A MODERADO (M2)**, **DE MODERADO A ALTO (M3)**, Y **ALTO (M4)**. El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

ESTILO ORDENAR corresponde a un nivel de madurez bajo. **LAS PERSONAS QUE NO PUEDEN Y NO QUIEREN (M1)** hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes y seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se deba a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de " ordenar " (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tienen mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina " **ORDENAR** " por que el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo (2).

ESTILO PERSUADIR corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, **LAS PERSONAS QUIEREN PERO NO PUEDEN (M2)** hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "**PERSUADIR**" (E2) por que la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección este estilo implica comportamiento hacia la tarea y de relación altas (B).

ESTILO PARTICIPAR corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. **LAS PERSONAS SON CAPACES PERO NO DESEAN HACER LO QUE EL LIDER LES PIDE (M3)**. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor

por poner en practica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de " PARTICIPAR " por que tanto el lider como el seguidor participan en la toma decisiones y el papel principal del lider es facilitar la tarea de logra la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo (B).

ESTILO DELEGAR el nivel de madurez es alto. **LAS PERSONAS SON CAPACES, DESEAN TOMAR RESPONSABILIDADES Y TIENEN CONFIANZA EN SI MISMOS.** Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de " DELEGAR " (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el lider siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos (B).

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4) corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4).

Si las habilidades y los motivos de los subordinados son tan variables, los administradores deben tener la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para poder darse cuenta de las diferencias y saber apreciarlas. Es decir, los administradores deben saber percibir lo que existe en el ambiente. Sin embargo, aun cuando tengan buenas aptitudes de diagnóstico es posible que no tengan éxito a menos que adapten su estilo de liderazgo a lo que su ambiente requiere.

5.4 LIDERAZGO SITUACIONAL, PERCEPCION Y EL IMPACTO DEL PODER.

5.4.1 DEFINICION DE PODER Y DE AUTORIDAD.

PODER.- Es el potencial de influir. De esta forma, el poder es un recurso que puede o no ser utilizado. La utilización del poder para lograr un cambio en la probabilidad de que una persona o grupo adopte el cambio deseado en su comportamiento se define como " INFLUENCIA ". Estableceremos una distinción entre liderazgo y poder, el liderazgo se define como el proceso mediante el cual se influye sobre las actividades de un individuo o grupo para lograr una meta determinada en una situación dada. Por lo tanto, liderazgo es cualquier intento por influir, mientras que el poder bien puede describirse como el potencial de influencia de un líder. Es el recurso que permite que un líder induzca a la aceptación o a influir sobre otros (8).

AUTORIDAD.- Es una especie particular de poder que tiene origen en el puesto que ocupa el líder. Es decir, es el poder que se encuentra legitimizado por la posición formal que ocupa un individuo en un organismo social (8). También puede definirse como el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento (17).

5.4.2 BASES DEL PODER

Por lo tanto en base en lo comentado anteriormente sobre el poder y la autoridad estamos hablando de 2 fuentes de poder: **PODER DE POSICION Y PODER PERSONAL**. El primero se refiere al poder que se deriva de un cargo en la empresa, Es decir, que tienen la capacidad de inducir a otras personas a realizar una tarea por el puesto que tienen en la empresa. Mientras que el segundo se refiere al grado en que los empleados respetan, se sienten bien y se comprometen con su líder y ven sus aspiraciones satisfechas con las metas del líder. Es decir, el poder personal es el grado en que la gente desea seguir al líder.

Son siete bases de poder, identificadas como medios potenciales para influir sobre el comportamiento de otros, se definen de la siguiente manera:

PODER DE COERCION.- Se basa en el miedo. Un líder con un alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus deseos por que si alguien se rehúsa hacer lo que le pide se le castigará, haciéndolo realizar trabajos indeseables con llamadas de atención o con la destitución.

PODER DE LEGITIMIDAD.- Se basa en el puesto ocupado por el líder. Por lo general, mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder legítimo. Un líder que posee un alto poder de legitimidad induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, por que sienten que la persona tiene el derecho, por el puesto que ocupa dentro de la organización, de esperar que sus deseos se lleven a cabo.

PODER DE CAPACIDAD.- Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás. Este respeto los lleva a cumplir con sus deseos.

PODER DE RECOMPENSA.- Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que; al cumplir con él, recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento.

PODER DE REFERENCIA.- Se basa en las virtudes personales del líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder de referencia es querido y admirado por otros debido a su personalidad. Este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros.

PODER DE INFORMACION.- Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información o que desean estar bien informados.

PODER DE RELACION.- Se basa en la relaciones del lider con personas importantes influyentes dentro o fuera de la empresa. Un lider que tiene un alto poder de relación, logra que otros realicen sus deseos por que esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa (8).

5.4.2 BASES DEL PODER Y EL NIVEL DE MADUREZ.

Hersey, Blanchard sugieren que parece existir una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos y los grupos y el tipo de bases de bases de poder que tienen una alta probabilidad de lograr el cumplimiento de esas personas. El liderazgo situacional considera que la madurez es la habilidad y la voluntad de los individuos o grupos a aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una situación particular. Por lo tanto, se debe recalcar que la madurez es un concepto de trabajo especifico y depende de lo que el lider pretende o desea llevar a cabo.

A medida que las personas pasan de un nivel de madurez bajo a uno alto su habilidad y confianza aumentan. Apparently, las siete bases de poder parecen tener un impacto significativo sobre el comportamiento de las personas en distintos niveles (8).

5.4.3 INTEGRACION ENTRE LAS BASES DE PODER, LOS NIVELES DE MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO DE ACUERDO CON EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

El liderazgo situacional puede proporcionar las bases para entender el impacto potencial de cada base de poder. Consideramos que la madurez del seguidor no sólo nos indica qué estilo de liderazgo tendrá mayor probabilidades de éxito, sino que también determina la base de poder que deberá aplicar el líder si quiere inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento de otros.

5.4.4 EL USO SITUACIONAL DEL PODER

Aun cuando el líder esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que ese estilo sea el que maximice las probabilidades de éxito del líder si no refleja la base apropiada del poder. Por lo tanto así como el líder eficiente debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez del seguidor, puede ser adecuado variar su uso del poder de manera similar. Las bases de poder pueden influir sobre el comportamiento de las personas de varios niveles de madurez. También parece existir una relación directa entre las bases de poder que tiene una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez. La explicación es como sigue:

PODER DE COERCION. Generalmente, un seguidor con bajo nivel de madurez necesita que se le dirija con autoridad si ha de volverse productivo. Para utilizar con eficacia este estilo de "ordenar" frecuentemente debe usarse el poder de coerción. El comportamiento de las personas a un bajo nivel de madurez parece estar influido por el conocimiento de que habrá un costo que pagar si no se aprenden las reglas de juego. Por lo tanto, si las PERSONAS NO CAPACES O NO TIENEN VOLUNTAD, la introducción de sanciones, el despido, la transferencia, etc. puede resultar efectiva para que el líder logre una reacción positiva de ellas. El poder de coerción del líder puede motivar a sus seguidores a cumplir con lo que les ordena si quieren evitar el castigo o la sanción.

PODER DE RELACION.- A medida que el seguidor pasa del nivel de madurez M1 al M2, sigue necesitando que lo dirijan pero también es necesario un aumento de su apoyo. Los estilos de "ordenar" y "persuadir" adecuados a estos niveles de madurez resultan más efectivos si el líder cuenta con poder de relación. Si el líder tiene esta base de poder puede inducir cumplimiento por que, a este nivel de madurez un seguidor tiende a tratar de evitar los castigos o recompensas disponibles a través de esta relación influyente y poderosa.

PODER DE RECOMPENSA.- Si el seguidor tiene un nivel de madurez entre bajo y moderado, con frecuencia requiere un fuerte apoyo y dirección. Este estilo de

"persuasión", frecuentemente se respalda utilizando el poder de recompensa. Ya que los individuos con este nivel de madurez desean "probar" un nuevo comportamiento, el líder necesita que lo consideren capaz de proporcionar las recompensas, para lograr que cumplan con él y para reforzar el crecimiento de sus seguidores en la dirección deseada.

PODER DE LEGITIMIDAD.- Los estilos de liderazgo que tienden a influir eficazmente sobre el comportamiento de los individuos que se encuentran en ambos **NIVELES INTERMEDIOS DE MADUREZ M2 y M3** son los de "persuadir" y "participar". Para utilizar estos estilos con eficacia, lo que parece ser más útil es el poder de legitimidad. Cuando el seguidor haya avanzado a estos niveles moderados de madurez, el poder del líder se ha legitimizado. Es decir, que el líder puede inducir el cumplimiento de sus deseos o influir sobre el comportamiento de seguidores en virtud de la posición que ocupa dentro de la empresa.

PODER DE REFERENCIA.- Si el seguidor se encuentra en un nivel de madurez entre moderado y alto necesita poca dirección pero todavía requiere un alto nivel de comunicación y de comportamiento de apoyo por parte de su líder. Este estilo "participativo" puede aplicarse eficazmente si el líder cuenta con poder de referencia. Esta fuente de poder se basa en una relación personal amistosa con el seguidor. Con personas **CAPACES** pero **INSEGURAS** o poco deseosas de hacer algo, esta

base de poder tiende a ser un medio de inspirar confianza y proporcionar incentivos, reconocimiento, y otros comportamientos de apoyo. Cuando esto ocurre, los seguidores reaccionarán de una manera positiva, aceptando la influencia del líder por que lo aprecian, lo admiran o se identifican con él.

PODER DE INFORMACION.- Los estilos que liderazgo que tienden a motivar eficazmente a los seguidores en niveles de madurez superiores a la media M3 y M4 son los de "participar" y "delegar". El poder de información parece útil en estos dos estilos. Las personas que se encuentran en estos dos niveles de madurez solicitan información de su líder para mantener o mejorar su actuación en el trabajo. La transición del seguidor a un nivel de madurez moderado a uno alto puede facilitarse si se sabe que su líder está dispuesto a aclarar o explicar sus dudas y proporcionarle acceso a los datos, los informes cuando los necesite.

PODER DE CAPACIDAD.- Un seguidor que alcanza un nivel alto de madurez requiere muy poca dirección o apoyo. Este seguidor **PUEDE y QUIERE** realizar las tareas requeridas y tiende a responder con agrado a un estilo de capacidad. De esta forma, un líder puede obtener el respeto e influir fácilmente sobre el comportamiento de una persona competente y segura de sí misma si se cuenta con la experiencia, la habilidad y los conocimientos que este seguidor considera importantes (8).

Explicamos las bases de poder necesarias para influir sobre la personas en varios niveles de madurez y en niveles específicos de madurez.

5.5 COMUNICACION

5.5.1 CONCEPTO DE COMUNICACION E IMPORTANCIA

La comunicación es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva (17).

La comunicación es proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos (3).

Es el proceso mediante el cual se trasmite información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas...etc., de una persona a otra (6).

La comunicación efectiva es importante para los gerentes o administradores por dos razones: Primero, por que es el proceso por el cual se desempeñan las funciones administrativas. Segundo, por que es una efectividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo (16).

El entendimiento es el objetivo de la comunicación, además debemos saber que la comunicación es un medio, no un fin. por que hace posible el proceso administrativo. Por lo tanto, el contenido de la comunicación es la información.

5.5.2 CLASIFICACION DE LA COMUNICACION.

5.5.2.1 CLASIFICACION GENERAL DE LA COMUNICACION EN FUNCION DE LOS MEDIOS DE TRASMISION

- * La palabra oral y/o escrita.
- * Señales (audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos) y la comunicación mimica.
- * Simbolos convencionales y comunicación gráfica.
- * La comunicación mixta (combina dos o más medios y utiliza total o parcialmente aparatos mecánicos o automáticos) (16).

3.5.2.2 CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION DE SU CONTENIDO.

* **COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA.** La interna son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la empresa. La externa tienen lugar hacia afuera de la empresa, en su doble sentido de salida y recepción.

* **COMUNICACION FORMAL E INFORMAL.** La formal responde y mantiene a la organización, en cuanto a sus proyecciones formal y social. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad. La informal conocida como rumor, nutre a la organización formal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes.

* **COMUNICACIONES ASCENDENTES, DESCENDENTES Y HORIZONTALES.** La ascendente es la comunicación de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, deben abrirse los canales, a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones. La descendente parte de los altos niveles hacia a la base descendente, es menester que tienda a cubrir lo que deban saber y lo que desean los trabajadores. La horizontal es la comunicación que fomenta y asegura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la empresa, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos (16).

5.5.2.3 CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA, ATENDIENDO A SU ESTRUCTURA

o PRESENTACION DEL CONTENIDO.

*** EN LA DIRECCION VERTICAL DESCENDENTE**

- Ordenes. - Entrevistas
- Instrucciones. - Discursos.
- Información. - Medidas disciplinarias.
- Reuniones y asambleas. - Reglas.
- Charlas. - Manuales etc. etc.

*** EN LA DIRECCION VERTICAL ASCENDENTE**

- Encuestas de actitud. - Consultas.
- Quejas. - Recomendaciones.
- Sugerencias. - Acuerdos.
- Informes y reportes. - etc. etc. (16).

5.5.2.4 CLASIFICACION DE COMUNICACION EFECTIVA Y EFICIENTE.

La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de comunicación. La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. La comunicación se puede considerar eficiente

si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos, la comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de la información (17).

5.5.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS, Y LAS BARRERAS DE COMUNICACION.

Los elementos de la comunicación son:

- **EL EMISOR.** El que envía un mensaje al receptor, es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación.
- **LA CODIFICACION.** Es el proceso consistente en darle forma simbólica al mensaje.
- **EL MENSAJE.** El conjunto de símbolos organizados que el emisor transmite.
- **MEDIOS.** Los recursos de expresión mediante los que se transmite el mensaje desde el emisor al receptor. (cartas, teléfono, juntas, etc., etc.,)
- **DECODIFICACION.** El proceso mediante el cual el receptor asigna significado a los símbolos transmitidos por el emisor.
- **RECEPTOR.** El que recibe el mensaje mandado por el emisor.
- **RESPUESTA.** El conjunto de reacciones que el receptor tiene después de haber sido expuesto al mensaje.

- **RETROALIMENTACION.** La parte de la respuesta del receptor que le comunica de retorno al emisor.

- **RUIDO.** La ocurrencia de estática o distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da a lugar a que el receptor reciba un mensaje distinto al que el emisor envió (10).

Las barreras de la comunicación son factores que impiden o deforman el mensaje, tales como:

BARRERAS SEMANTICAS

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

BARRERAS PSICOLOGICAS

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de si mismo, etc.,

BARRERAS FISIOLOGICAS

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor.

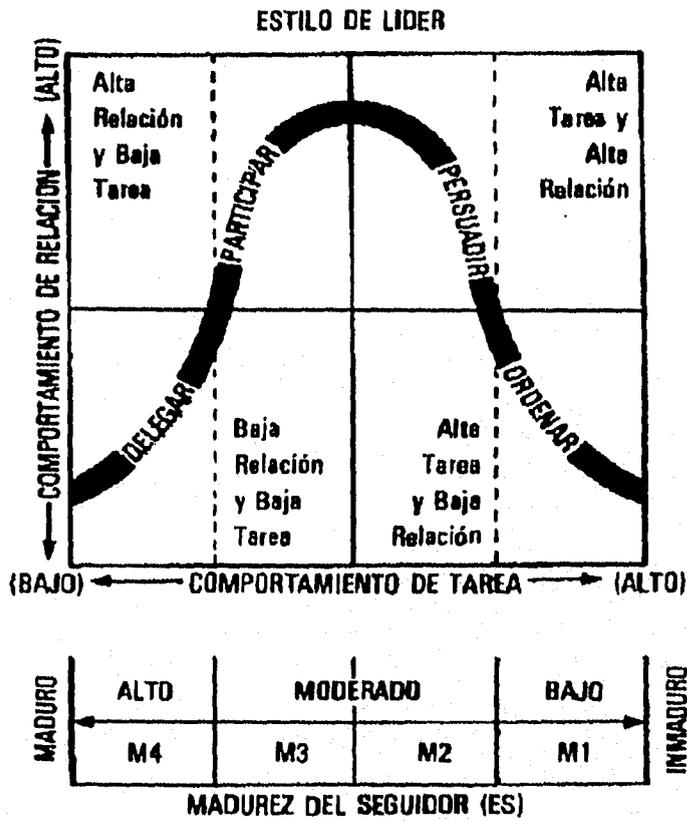
BARRERA FISICA

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales (1).

ANEXO No. 1



CAPITULO 6

CASO PRACTICO

CAPITULO VI

CASO PRACTICO: INVESTIGACION DE CAMPO, Y SUGERENCIA PRACTICA DE LA APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA EMPRESA DIARIO HOY DIA!

6.1 RECOLECCION DE INFORMACION

La recolección de información y aspectos de comportamiento humano de los integrantes del área de información, se hizo a través de tres cuestionarios diferentes, uno aplicado al jefe de información y redacción; en el cual nos muestra cómo concibe el comportamiento de sus subordinados (reporteros), y otro aplicado a cada uno de los reporteros para identificar el comportamiento directivo de su jefe. Y por último un cuestionario aplicado al propio jefe para medir su propio comportamiento hacia los demás.

Las virtudes de este cuestionario es que se diseñó de acuerdo a la estructura teórica de Rensis Likert, aplicando los famosos cuatro (4) sistemas de administración y comportamiento; esto es, que al momento de que vayan contestando cada reactivo del cuestionario, se identificará que tipo de estilo de liderazgo se utiliza en cada situación determinada.

6.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

6.2.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Dentro de este punto del procesamiento de datos de nuestra investigación, les vamos presentar el procedimiento aritmético, que se aplicó al tratamiento de la información obtenida, con el fin de poder dar una apreciación "cuantitativa" del complejo tema que estamos tratando, como lo es el liderazgo y otros conceptos tales como la comunicación y la motivación dentro de una unidad organizativa. Los resultados que vamos a presentarles más adelante, no significan que sean los definitivos, sino más bien la situación ambiental de la relación jefe-reporteros, que existió al momento de aplicar los cuestionarios.

Los pasos para obtener los resultados son los siguiente:

1o Sumar todos los reactivos en forma vertical o de fila, es decir, sumar todos los reactivos del estilo "S1 ó MUY POCO" de cada cuestionario, después sumar los reactivos del estilo "S2 ó ALGO", y así sucesivamente.

2o El resultado obtenido de la suma en forma de fila de cada estilo, se divide entre el número de preguntas. Para el caso del cuestionario aplicado a los cuatro reporteros, el total de preguntas son de 104, ya que son 26 preguntas aplicadas a cada uno de ellos, por lo tanto multiplicamos 26 por 4, por tal razón nos da un resultado de 104 preguntas.

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO PROPIO

S1 S2 S3 S4
MUY POCO ALGO CONSIDERABLE MUY GRANDE

En qué medida considera que usted:

- | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1º Es amistoso y fácil de abordar para conversar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 2º Escucha bien a otros ya sea que esté o no de acuerdo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 3º Expresa los puntos de vista de otros tan bien o mejor de lo que ellos pueden hacerlo. esté o no de acuerdo con ellos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 4º Estimula a otros para que expresen sus ideas plena y francamente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 5º Estimula a otros para que expresen sus sentimientos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| En qué medida considera que usted: | | | | |
| 6º Muestra confianza y da credibilidad a otros esté o no de acuerdo con ellos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 7º comparte francamente la información. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8º Espera que otros hagan las cosas lo mejor que puedan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 9º Espera de sí mismo un trabajo de gran calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 10º Considera como importante lo que usted y el grupo hacen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 11º Estimula las ideas innovadoras y creativas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 12º Está dispuesto a correr riesgos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

13º No se muestra defensivo cuando lo critican.

14º Evita tratar a otros en forma condescendiente.

15º Evita idealizar.

16º Evita presentar sus puntos de vista en forma dogmática.

17º Evita el mostrarse impaciente con el progreso que realiza el grupo

18º Evita dominar el debate.

19º Estimula al grupo para que trabaje por medio de desacuerdos, no los suprime.

20º Utiliza el "nosotros" y el "nuestro" en lugar de "yo" o "mi".

21º No muestra favoritos; trata igualmente a todos los miembros.

22º Da credibilidad y reconocimiento en forma generosa.

23º Acepta más culpa de la que puede atribuirse por cualquier fracaso o error.

24 Evita imponer una decisión sobre el grupo.

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DEL JEFE DE INFORMACION Y REDACCION

	S1 MUY POCO	S2 ALGO	S3 CONSIDERABLE	S4 MUY GRANDE
En que medida considera que su jefe:				
1º Es amistoso y accesible para hablar con él.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º Le escucha bien a usted y a otros aun si está de acuerdo o no.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º Presenta el punto de vista de usted tan bien como usted o mejor todavía aunque esté o no de acuerdo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º Lo estimula a usted y a otros para que expresen sus ideas en forma completa y franca.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º Le estimula a usted y a otras personas para que expresen sus sentimientos con franqueza.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º Muestra confianza en usted y en otros, esté o no de acuerdo con ustedes.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En qué medida considera usted que su jefe:				
7º Comparte en forma franca la información.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8º Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9º Espera un trabajo de calidad de sí mismo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10º Piensa que lo que él y el grupo hacen es algo importante.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11º Estimula las ideas creativas e innovadoras.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12º Está deseoso de correr riesgos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13º No se muestra defensivo cuando lo critican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14º Evita tratarle a usted y a otros en una forma condescendiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15º Evita idealizar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16º Evita presentar sus puntos de vista en forma dogmática	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17º Evita el mostrarse impaciente con el progreso que realiza el grupo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18º Evita dominar el debate.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19º Estimula al grupo para que trabaje por medio de los desacuerdos, no de supresión.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20º Utiliza el "nosotros" y "nuestro" en lugar de "yo" o "mi".	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21º No muestra favoritos, trata por igual a los miembros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
22º Da credibilidad y reconocimiento en forma generosa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En qué medida considera usted que su jefe:				
23º Acepta una culpa mayor de la que puede atribuirse por cualquier fracaso o error.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24º Evita imponer una decisión sobre el grupo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25º Espera hasta que los miembros del grupo han presentado sus posiciones antes presentar la suya.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26º Presenta la contribución propia en forma tentativa o como pregunta.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DEL JEFE DE INFORMACION Y REDACCION

	S1	S2	S3	S4
	MUY POCO	ALGO	CONSIDERABLE	MUY GRANDE
En que medida considera que su jefe:				
1º Es amistoso y accesible para hablar con él.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º Le escucha bien a usted y a otros aun si está de acuerdo o no.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º Presenta el punto de vista de usted tan bien como usted o mejor todavia aunque esté o no de acuerdo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º Lo estimula a usted y a otros para que expresen sus ideas en forma completa y franca.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º Le estimula a usted y a otras personas para que expresen sus sentimientos con franqueza.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º Muestra confianza en usted y en otros, esté o no de acuerdo con ustedes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En qué medida considera usted que su jefe:				
7º Comparte en forma franca la información.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8º Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9º Espera un trabajo de calidad de sí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10º Piensa que lo que él y el grupo hacen es algo importante.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11º Estimula las ideas creativas e innovadoras.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12º Está descosido de correr riesgos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13º No se muestra defensivo cuando lo critican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14º Evita tratarle a usted y a otros en una forma condescendiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESTA TESIS
SALIR DE LA
NO SE
PUBLICARÁ

- | | | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 15° Evita idealizar | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16° Evita presentar sus puntos de vista en forma dogmática | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17° Evita el mostrarse impaciente con el progreso que realiza el grupo. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18° Evita dominar el debate. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19° Estimula al grupo para que trabaje por medio de los desacuerdos, no de supresión. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20° Utiliza el "nosotros" y "nuestro" en lugar de "yo" o "mi". | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21° No muestra favoritos, trata por igual a los miembros. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22° Da credibilidad y reconocimiento en forma generosa. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En qué medida considera usted que su jefe: | | | | |
| 23° Acepta una culpa mayor de la que puede atribuirse por cualquier fracaso o error. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24° Evita imponer una decisión sobre el grupo. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25° Espera hasta que los miembros del grupo han presentado sus posiciones antes presentar la suya. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26° Presenta la contribución propia en forma tentativa o como pregunta. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DEL JEFE DE INFORMACION Y REDACCION

	S1	S2	S3	S4
	MUY POCO	ALGO	CONSIDERABLE	MUY GRANDE
En que medida considera que su jefe:				
1º Es amistoso y accesible para hablar con él.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º Le escucha bien a usted y a otros aun si está de acuerdo o no.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º Presenta el punto de vista de usted tan bien como usted o mejor todavía aunque esté o no de acuerdo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º Lo estimula a usted y a otros para que expresen sus ideas en forma completa y franca.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º Le estimula a usted y a otras personas para que expresen sus sentimientos con franqueza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º Muestra confianza en usted y en otros, esté o no de acuerdo con ustedes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En qué medida considera usted que su jefe:				
7º Comparte en forma franca la información	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8º Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9º Espera un trabajo de calidad de sí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10º Piensa que lo que él y el grupo hacen es algo importante.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11º Estimula las ideas creativas e innovadoras.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12º Está deseoso de correr riesgos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13º No se muestra defensivo cuando lo critican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14º Evita tratarle a usted y a otros en una forma condescendiente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 15º Evita idealizar | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16º Evita presentar sus puntos de vista en forma dogmática | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17º Evita el mostrarse impaciente con el progreso que realiza el grupo. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18º Evita dominar el debate. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19º Estimula al grupo para que trabaje por medio de los desacuerdos, no de supresión. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20º Utiliza el "nosotros" y "nuestro" en lugar de "yo" o "mi". | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21º No muestra favoritos, trata por igual a los miembros. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22º Da credibilidad y reconocimiento en forma generosa. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En qué medida considera usted que su jefe. | | | | |
| 23º Acepta una culpa mayor de la que puede atribuirse por cualquier fracaso o error. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24º Evita imponer una decisión sobre el grupo. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25º Espera hasta que los miembros del grupo han presentado sus posiciones antes presentar la suya. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26º Presenta la contribución propia en forma tentativa o como pregunta. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DEL JEFE DE INFORMACION Y REDACCION

	S1 MUY POCO	S2 ALGO	S3 CONSIDERABLE	S4 MUY GRANDE
En que medida considera que su jefe:				
1º Es amistoso y accesible para hablar con él.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º Le escucha bien a usted y a otros aun si está de acuerdo o no.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º Presenta el punto de vista de usted tan bien como usted o mejor todavía aunque esté o no de acuerdo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º Lo estimula a usted y a otros para que expresen sus ideas en forma completa y franca.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º Le estimula a usted y a otras personas para que expresen sus sentimientos con franqueza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º Muestra confianza en usted y en otros, esté o no de acuerdo con ustedes.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En qué medida considera usted que su jefe:				
7º Comparte en forma franca la información	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8º Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9º Espera un trabajo de calidad de sí mismo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10º Piensa que lo que él y el grupo hacen es algo importante.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11º Estimula las ideas creativas e innovadoras.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12º Está deseoso de correr riesgos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13º No se muestra defensivo cuando lo critican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14º Evita tratarle a usted y a otros en una forma condescendiente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 15º Evita idealizar
- 16º Evita presentar sus puntos de vista en forma dogmática
- 17º Evita el mostrarse impaciente con el progreso que realiza el grupo.
- 18º Evita dominar el debate.
- 19º Estimula al grupo para que trabaje por medio de los desacuerdos, no de supresión.
- 20º Utiliza el "nosotros" y "nuestro" en lugar de "yo" o "mi".
- 21º No muestra favoritos, trata por igual a los miembros.
- 22º Da credibilidad y reconocimiento en forma generosa.
- En qué medida considera usted que su jefe.
- 23º Acepta una culpa mayor de la que puede atribuirse por cualquier fracaso o error.
- 24º Evita imponer una decisión sobre el grupo.
- 25º Espera hasta que los miembros del grupo han presentado sus posiciones antes presentar la suya.
- 26º Presenta la contribución propia en forma tentativa o como pregunta.

PERFIL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS REPORTEROS

	S1	S2	S3	S4
	MUY POCO	ALGO	CONSIDERABLE	MUY GRANDE
En que medida considera usted que sus reporteros:				
1º Son amistosos y fáciles de hablarles .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º Le escuchan bien a usted ya sea que estén de acuerdo o no.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º Expresan el punto de vista de usted tan bien o mejor de lo que haría usted aun cuando no estén de acuerdo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º Estimulan a usted y a otros a expresar sus ideas en forma completa y franca.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º Estimulan a usted y a otros para expresar francamente sus sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º Muestran confianza y dan credibilidad a usted y a otros, estén o no estén de acuerdo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En que medida considera usted que los reporteros:				
7º Comparten francamente la información	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8º Esperan a que usted haga las cosas lo mejor que pueda.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9º Esperan un trabajo de alta calidad de ellos mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10º Piensan que el grupo hace algo que es importante.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11º Estimulan las ideas innovadoras y creativas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12º Están dispuestos a correr riesgos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13º No se muestran defensivos cuando se les critica.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 14° Evitan tratar a otros en una forma condescendiente.
- 15° Evitan idealizar.
- 16° Evitan presentar sus puntos de vista en forma dogmática.
- 17° Evitan mostrarse impacientes con el progreso que realiza el grupo.
- 18° Evitan dominar en el debate.
- 19° Estimulan al grupo para que trabaje por medio de desacuerdos, no los suprimen.
- 20° Utilizan el "nosotros" y el "nuestro" en lugar del "yo" o del "mi".
- 21° No muestran favoritos, tratan igual a todos los miembros.
- 22° Dan credibilidad y otorgan reconocimientos en forma generosa.
- En qué medida considera usted que los miembros de su grupo:
- 23° Aceptan un grado mayor de culpa del que deben atribuirse por cualquier falla o error.
- 24° Evitan imponer una decisión al grupo.

6.2.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION.

Para fines de nuestra investigación damos el significado de lo siguiente:

S1 = Estilo de dirección AUTORITARIO COERCITIVO.

S2 = Estilo de dirección AUTORITARIO BENEVOLENTE.

S3 = Estilo de dirección CONSULTIVO.

S4 = Estilo de dirección PARTICIPATIVO.

Los Resultados del comportamiento del jefe de información, bajo su propio punto de vista.

S1 = 0/24 = 0%

S2 = 0/24 = 0%

S3 = 5/24 = 20.83 %

S4 = 19/24 = 79.17 %

De acuerdo con los objetivos de nuestra investigación, en uno de ellos pretendemos identificar los patrones de conducta que se utilizan tanto en los procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, canales de comunicación y sistemas de recompensa. Por lo tanto, respondiendo a esta interrogante, presentamos los siguientes resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al propio jefe de información:

El 0 % de las veces se muestra autoritario coercitivo.

El 0 % de las veces se muestra autoritario benevolente.

El 20.83 % de las veces se muestra consultivo.

El 79.17 % de las veces se muestra participativo.

Esto significa que la mayor parte de sus actividades, se inclinan más por crear un ambiente de trabajo participativo con todo el grupo de reporteros. Y también en buena medida un ambiente consultivo.

2o Resultados del comportamiento del jefe de información bajo el punto de vista de los reporteros.

S1 = 79/104 = 75.96 %

S2 = 21/104 = 20.20 %

S3 = 2/104 = 1.92 %

S4 = 2/104 = 1.92 %

De acuerdo con los objetivos de nuestra investigación, en uno de ellos pretendemos identificar los patrones de conducta que se utilizan tanto en los procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, canales de comunicación y sistemas de recompensa. Por lo tanto, respondiendo a esta interrogante, presentamos los siguientes resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de cómo conciben los reporteros a su jefe:

El 75.96 % de las veces se muestra autoritario coercitivo.

El 20.20 % de las veces se muestra autoritario benevolente.

El 1.92 % de las veces se muestra consultivo.

El 1.92 % de las veces se muestra participativo.

Esto significa que la mayor parte de sus actividades, se inclinan más por crear un ambiente de trabajo rígido y autoritario coercitivo con todo el grupo de reporteros. Y también en buena medida a ser un ambiente autoritario benevolente.

3o Resultados del comportamiento de los reporteros bajo el punto de vista del jefe de información.

S1 = 15/24 = 62.50 %

S2 = 8/24 = 33.33 %

S3 = 1/24 = 4.17 %

S4 = 0/24 = 0 %

De acuerdo con los objetivos de nuestra investigación, en uno de ellos pretendemos identificar los patrones de conducta que se utilizan tanto en los procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, canales de comunicación y sistemas de recompensa. Por lo tanto, respondiendo a esta interrogante,

presentamos los siguientes resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de cómo concibe el jefe de información a los reporteros:

El 62.50 % de las veces se muestran autoritarios coercitivo.

El 33.33 % de las veces se muestran autoritarios benevolente.

El 4.17 % de las veces se muestra consultivos.

El 0 % de las veces se muestran participativos.

Esto significa que la mayor parte de sus actividades, se inclinan más por crear un ambiente de trabajo rígido y autoritario coercitivo con todo el grupo de trabajo. Y también en buena medida a ser un ambiente autoritario benevolente. Y en ocasiones pretenden ser consultivos.

Una vez identificados los patrones de comportamiento entre los actores de esta investigación, vamos referirnos al otro objetivo primordial de nuestra investigación, el cuál es identificar que factores tomar en cuenta, para definir que estilo de dirección usar en determinada situación, además del propio comportamiento que adopte el jefe para dirigir a sus empleados. Para dar respuesta a esta interrogante, utilizamos el mismo cuestionario y los resultados obtenidos con los 4 sistemas de Rensis Likert, y una vez analizados los resultados fueron los siguientes:

*El jefe de información no realiza un diagnóstico del medio ambiente interno y externo que le rodea. Es decir no ejecuta un análisis profundo y exhaustivo de la variables situacionales tales como:

- Sus propias expectativas.
- Las expectativas de sus empleados.
- Las expectativas de sus superiores.
- Las expectativas de sus colegas.
- Los requisitos de trabajo de la empresa.
- El ambiente externo.
- La experiencia y el conocimiento en el trabajo de sus subordinados.
- La voluntad de los empleados para responsabilizarse y comprometerse para lograr sus objetivos y tareas del puesto.
- El nivel de madurez en el trabajo y psicológica de los empleados en la ejecución de cada una de sus actividades específicas.
- La necesidades de capacitación y entrenamiento en su departamento.

Con esto queremos decir que el jefe de información, sólo toma en cuenta su sistema de valores personales para determinar su estilo de dirección, olvidándose totalmente de las variables situacionales antes mencionadas.

En lo relativo a nuestra hipótesis podemos afirmar, ya que de acuerdo a nuestra investigación nos dice, que para poder dirigir un grupo de trabajo, no sólo se

deben de tomar en cuenta los valores personales del líder, las fuerzas de éste, las fuerzas del los empleados y las fuerzas situacionales, sino que además de valorar dichas situaciones, se tendrá que hacer un diagnóstico profundo, que arroje los datos necesarios, para poder determinar EL NIVEL DE MADUREZ DE LOS INDIVIDUOS tanto en el trabajo como psicológica, y así definir el estilo que más se adapte a una situación determinada de acuerdo a las contingencias que se estén dando en ese momento.

6.2.3 CONCLUSIONES

1o El comportamiento está orientado a una meta específica para satisfacer una necesidad personal; por tanto, si pretende motivar al personal, es imprescindible averiguar lo que desea obtener de su trabajo.

2o Si la empresa logra crear un ambiente de trabajo en que se pueda brindar al empleado todas las oportunidades para satisfacer sus necesidades, esto sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación del empleado. Si se ofrecen los incentivos adecuados, o sea incentivos con todo el potencial necesario para satisfacer sus necesidades del personal, se obtendrá la acción deseada.

3o La motivación es algo particular en cada persona, esta surge dentro de la persona, aquellos incentivos que agradan y que se adaptan a un empleado pueden repercutir con menor intensidad en otro empleado, por lo tanto, es necesario familiarizarse con las necesidades del personal en términos generales, pero es más importante aún conocer las necesidades específicas de cada uno de los empleados. Entonces podemos decir que no existen dos individuos iguales; por tanto, las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro.

4o Las necesidades, deseos o impulsos que motivan el comportamiento del individuo se presentan en orden de jerarquía o por orden de prioridad. Esto es, el individuo procurará satisfacer las necesidades inmediatas y hasta no satisfacerlas casi por completo, su comportamiento no aspirará a satisfacer las necesidades de mayor importancia.

5o El liderazgo eficaz no es tarea fácil, es una tarea que requiere un esfuerzo constante y una práctica continua.

6o El liderazgo eficaz debe fomentar la responsabilidad y la participación del personal. La mejor manera de lograr este tipo de participación y de que el empleado asuma la responsabilidad que se le asigna es brindándole la oportunidad de

participar en el ambiente de trabajo de acuerdo al nivel de madurez de los empleados.

7o En cualquier tipo de operación es el administrador quien fija el ritmo de trabajo para alcanzar los resultados que se persiguen; por tanto, el grado de rendimiento del personal habrá de reflejar hasta cierto punto lo que el administrador enseña, exige y espera de sus empleados.

8o El liderazgo debe ser genuino, por que hay gran diferencia entre ser líder y manipular al personal. El personal se puede percatar de aquellas técnicas que se emplean en el liderazgo carecen de sinceridad o que son artificiales. Quizás se le pueda engañar por un tiempo muy limitado, pero se dará cuenta de ello tarde o temprano. " el verdadero liderazgo nace del sincero deseo de lograr ciertos resultados por medio del personal y con la ayuda del mismo. Las diversas técnicas que se emplean en el liderazgo no son más que un medio para llegar al fin que se persigue y no una meta en sí.

9o La aplicación de un estilo adecuado de dirección depende fundamentalmente del ambiente de trabajo y ambiente de motivación existente en relación con el nivel de madurez de los empleados; es decir, la disponibilidad y voluntad de dirigir su propio comportamiento hacia una tarea es específico.

10g Para optimizar la eficacia de un líder además de utilizar el estilo de liderazgo apropiado debemos aplicar las bases de poder disponibles y adecuadas a los niveles de madurez del individuo o grupo sobre los que el líder desea influir.

11g La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. el administrador debe decir a sus empleados qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de lo que hacen. Además encuentra como reaccionan, ¿cuál es su moral?, ¿qué es lo que piensan de la empresa y del trabajo que realizan? ; por lo tanto, para poder tomar decisiones acerca de la motivación y del estilo de dirección adecuado a la circunstancias y nivel de madurez de los empleados, los administradores deben conocer los hechos. y la única forma en que se puede obtenerlos es tener una buena comunicación reciproca, esto es, una comunicación descendente y ascendente.

12g Una forma de estimular la comunicación ascendente para el administrador es acostumbrar rondar por todo el barco y establecer una política de puertas abiertas. Esto es, que el administrador no puede quedarse solamente atado a su escritorio de tal manera que nunca pueda darse una vuelta por su departamento o salir al campo con sus empleados para ver exactamente qué es lo que hacen?, cómo lo hacen? y qué es lo que piensan?. El buen líder o administrador constantemente se obligará a rondar por donde se hace el trabajo y conversar con el personal para ver con qué problemas

se enfrentan. Al rondar por el barco, el administrador mantiene contacto con sus empleados.

6.3 EL LIDERAZGO SITUACIONAL COMO ALTERNATIVA DE SOLUCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DIARIO HOY DIA.

Nuestra introducción: de acuerdo a los resultados obtenidos de nuestra investigación en este capítulo, y según con la teoría vista en el apartado número 5 de esta indagación, proponemos como alternativa de solución a la problemática existente en el diario Hoy Día la siguiente sugerencia de aplicación:

La aplicación y la clave para utilizar el liderazgo situacional es saber medir el nivel de madurez de los empleados (reporteros, capturistas, diseñadores), y conducirse de la forma de la forma como lo indica el modelo. La idea implícita en el liderazgo situacional es que el líder deberá ayudar a que sus empleados alcancen el nivel máximo de madurez que puedan y desean. Conforme van madurando, el líder, jefe o administrador deberá adaptar su comportamiento de acuerdo con los cuatro estilos presentes en la "curva prescriptiva" mencionada en el capítulo teórico de el liderazgo situacional, y éste sostiene que si se quiere que empleados inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia a la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de empleados algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-

emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los empleados van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no sólo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación. Con empleados muy maduros, la autonomía es más importante que el apoyo socio-emocional y una de las formas en que el líder puede demostrar su confianza con ellos es dejándolos que actúen por su cuenta. No es que exista menos confianza y amistad entre el líder y su empleado; de hecho es mayor, pero el líder no tiene que apoyarlo tanto para demostrárselo.

Cualquier que sea el nivel de madurez de los empleados, pueden ocurrir cambios. Cuando por cualquier razón baja la eficiencia de un empleado y disminuye su habilidad y motivación, el líder deberá volver a evaluar su nivel de madurez y retroceder en la "curva prescriptiva", para proporcionarle el apoyo socio-emocional y la dirección apropiados.

6.3.1 COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO

Para determinar cuál es el estilo de liderazgo que se deberá utilizar con un empleado y en una situación dada, se deben hacer varias cosas:

1o Se debe decidir cuáles son las áreas o facetas de las actividades de los empleados sobre las que se desea influir. En el mundo del trabajo, esas áreas varían de acuerdo con las responsabilidades de la persona, por ejemplo, un reportero ser

responsable de la información de primera plana, el estilo de redacción , de las fuentes de información de gobierno y afines, la ortografía, etc. etc. Por lo tanto, antes que el administrador pueda empezar a determinar cuál es el estilo de liderazgo apropiado que debe usar con un reportero, debe decidir sobre cuál de los aspectos de su trabajo desea influir.

2_o Una vez tomada la decisión anterior, Se debe determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada una de las áreas eligidas.

3_o decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este reportero o cualquier empleado en cada una de estas áreas.

Supongamos que un administrador ha determinado que el nivel de madurez de un reportero, en términos de su trabajo de redacción en cuanto a la estructura de la noticia (cabeza, subtítulo, sumario, valazo ,entrada, ventana de entrada, cuerpo y remate, es bajo (MI); es decir, que el reportero no puede y no quiere responsabilizarse de este trabajo, entonces debe utilizarse el estilo de "ordenar" (EI) (conducta de tarea alta/relación baja). En este supuesto, el hecho de que no se acerque a él o tenga un bajo comportamiento de relación no significa que esté actuando en forma poco amistosa con su reportero. Simplemente sugerimos que cuando supervise su trabajo administrativo, debe pasarse más tiempo dirigiéndolo para decirle qué hacer y cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, que proporcionándole apoyo socio-emocional. Sólo deberá ocurrir un aumento en el comportamiento de relación

cuando el reportero empieza a demostrar su habilidad para manejar el trabajo de redacción. Cuando llegue a este nivel, lo apropiado será cambiar del estilo de "ordenar" al de "persuadir".

6.3.2 COMPONENTES DE LA MADUREZ

Se ha argumentado que la clave para ser buen líder es saber identificar el NIVEL DE MADUREZ de los empleados sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez?

Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: **MADUREZ EN EL TRABAJO** (habilidad) y **MADUREZ PSICOLÓGICA** (voluntad).

MADUREZ EN EL TRABAJO se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Tiene que ver con conocimientos y habilidad. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros.

MADUREZ PSICOLÓGICA se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso. Los individuos que son muy maduros psicológicamente en una área particular, piensan que es importante ser responsable y

tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo.

Para esto usted debe recordar que el estilo de liderazgo; es decir, su patrón de conducta que usted exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros y la forma en que éstos la perciben. Usted debe reconocer que estilo de liderazgo es una combinación de comportamiento hacia a la tarea y de relación y los conceptos los anteriores se definen de la siguiente manera:

COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA --El grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo; explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la relación de los trabajos.

COMPORTAMIENTO DE RELACION --Es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-emocional, "palmaditas en la espalda" y comportamiento que faciliten el trabajo.

Cuando el estilo de un líder depende de la situación determinada se le llama estilo EFICAZ; cuando el estilo es inapropiado para determinada situación se le llama INEFICAZ. A menudo, la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no

es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa (madurez hacia el trabajo y madurez psicológica).

6.3.3 INSTRUMENTOS PARA MEDIR O EVALUAR EL NIVEL LA MADUREZ.

Al evaluar el nivel de madurez de un individuo, tendremos que juzgar la habilidad y la motivación de la persona. ¿ De dónde sacamos la información para hacer estos juicios ? Podemos preguntárselo a la persona u observar su comportamiento. Podríamos preguntarle algo como, " ¿ Cómo cree usted que se está realizando tal o cual cosa ? ", o " ¿ Cómo se siente haciendo eso ? ", o " ¿ Le gusta hacerlo o no le gusta ? ". Es obvio que con algunas personas no resultará útil la autoevaluación de su propia madurez.

Otro de los métodos para recabar la información, es verificar las funciones generales y específicas de cada uno de los empleados relativas al puesto que ocupan y realizar una evaluación mediante un cuestionario más concreto y observar las tareas que ellos desempeñan.

La buena voluntad se puede determinar observando el comportamiento de la persona en un caso particular. ¿Cuál es el nivel de interés de la persona ? ¿ Se le ve entusiasmada o poco interesada ? ¿ Parece disfrutar haciendo este tipo de trabajo o simplemente está ansiosa por acabar de una vez con esto ? ¿ Tiene seguridad y confianza o se siente insegura ? sin embargo presentamos la siguiente figura modelo.

El siguiente instrumento, que encontramos al final de este capítulo, fue diseñado de acuerdo al modelo de liderazgo situacional, sin embargo, este diseño no es limitativo ya que podemos elaborarlo de acuerdo a los sistemas de Likert, la teoría X y Y de Douglas McGregor, o algunas otras teorías de liderazgo vistas en uno de los capítulos de esta investigación, o simplemente una serie de preguntas estructuradas para conocer el nivel de madurez, el fin último será identificar el nivel de madurez de los empleados, pero es bien importante que identificar y entender la madurez de sus empleados es cuestión de inteligencia de usted como jefe, estos de saber relacionar entre todas las situaciones de una tarea (s) específica (s).

6.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL

El entrenamiento, es decir, la preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una tarea o actividad. Es importante en el liderazgo situacional por que se hace uso de los dos elementos contenidos en el entrenamiento; es decir, la capacitación (adquisición de conocimientos) y el adiestramiento (proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante la práctica). El uso de estos dos elementos son el motor principal del liderazgo situacional, ya que nos permiten de esta manera incrementar el nivel de madurez de los empleados.

La función de la capacitación y el adiestramiento en el liderazgo son como medios que nos permiten indicar a los empleados el qué, cómo y cuándo debe realizarse una actividad específica.

El ciclo de desarrollo (capacitación y adiestramiento) de los empleados dentro del liderazgo situacional consiste en estimular y fomentar el nivel de madurez y desempeño óptimo de una área específica. Esto se realiza a través de dos los siguientes ciclos: ciclo de desarrollo y ciclo regresivo.

En lo referente al ciclo de desarrollo; es decir, el fomento de la madurez para desempeñar una tarea óptima, el administrador debe cuestionarse dos preguntas importantes:

¿ En que queremos influir ? Es la primera pregunta que se deben hacer los administradores cuando están pensando en el desarrollo de sus empleados, estos es, ¿Cuál es el área de trabajo en que se quiere influir ? ¿ Cuáles son sus funciones, responsabilidades, objetivos, etc.

Una vez identificados los objetivos, las funciones y responsabilidades, deben especificar claramente lo que constituye un buen desempeño en cada área o actividad, de manera que tanto ellos como sus empleados sepan cuánto están aproximándose al nivel deseado de desempeño. Por ejemplo: ¿ Qué significa una buena noticia, reportaje, diseño, buena ortografía ?, esto es los administradores deben especificar lo que significa buen desempeño.

La siguiente pregunta para el desarrollo de la madurez es: ¿Cómo se está desarrollando el empleado ahora? Antes de empezar el ciclo de desarrollo con una persona en una situación de trabajo, el administrador debe determinar cómo se está comportando en ese momento. En otras palabras, cuál es el nivel de madurez de la persona en este momento y en ese aspecto particular de su trabajo. ¿Cuál es su disposición o motivación? Como se dijo antes la madurez no es un concepto global. Es decir, la gente no es totalmente madura o inmadura.

Ahora surge la pregunta ¿De cómo podemos saber cuál es el nivel de madurez de una persona en una situación particular? Esto lo vamos a identificar de acuerdo a lo antes visto en el punto 6.1.3 de esta investigación.

6.4.1 COMO INCREMENTAR LA MADUREZ

El ciclo de desarrollo es un ciclo de crecimiento. Por lo tanto, después de haber diagnosticado el ambiente de trabajo y el nivel de madurez de los empleados. El administrador debe estar dispuesto a arriesgarse y empezar a delegar cierta responsabilidad a los empleados que trabajan para él. Este riesgo debe ser razonable y no debe ser alto.

De manera que al tratar de ayudar a que un individuo o grupo madurez y a conseguir que acepten mayores responsabilidades para realizar una tarea específica, en primer lugar, el líder debe decirle y enseñarle a su (s) empleado (s) lo que

deben hacer, y, después, en segundo lugar, delegar alguna responsabilidad (no demasiada podría resultar un fracaso); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible cualquier comportamiento en la dirección deseada. Este procedimiento deberá continuar a medida que el comportamiento del individuo se vaya acercando más a la expectativa de buen desempeño. ¿Cómo sería el comportamiento de relación en esta situación? El comportamiento de relación implicaría proporcionar "estímulos positivos" y refuerzos. Los refuerzos o estímulos positivos son cualquier cosa que el individuo cuyo comportamiento está siendo reforzado desea y necesita. Mientras el comportamiento del trabajo proceda al comportamiento deseado aumenta la probabilidad de que vuelva a ocurrir. Es importante recordar que el refuerzo debe seguir inmediatamente de cualquier conducta en la dirección deseada. Un refuerzo tardío será menos útil para lograr que un individuo o grupo haga algo que nunca ha hecho por sí solo.

En lo referente al ciclo regresivo es posible que los administradores o jefes tengan que echar marcha atrás cuando la madurez de sus empleados disminuye en relación a la que tenían en el pasado. En el ciclo de desarrollo, los administradores tratan de incrementar la madurez de un individuo o grupo frente a la realización de su tarea y en el ciclo regresivo deben intervenir cuando un individuo o grupo pierden eficiencia, utilizando un estilo de liderazgo apropiado al nivel actual de madurez en lugar de usar el que era adecuado cuando el nivel era más alto.

Por lo regular la disminución de la madurez es el resultado de lo que podría llamarse " reacciones competitivas poderosas en el medio ambiente". Es decir existen otras variables que están compitiendo con las metas del líder o de la organización y que se han convertido en necesidades poderosas de los empleados en términos de su comportamiento.

El ciclo regresivo debe seguirse paso a paso, así, si estamos permitiendo que los individuos se manejen solos " DELEGANDO " y su eficiencia disminuye, debemos regresar al estilo " PARTICIPATIVO" y proporcionarle apoyo para que su problema se solucione. Si a los individuos los estamos apoyando pero no les estamos proporcionando ninguna dirección (E3) y su eficiencia disminuye debemos volver al estilo "PERSUASIVO" y seguir participando en la comunicación bilateral, pero también debemos ser más autoritarios. Si nuestro comportamiento está orientado hacia la tarea y también implica apoyo de relación (E2) y el desempeño disminuye, debemos movernos al estilo de "ORDENAR" y reducir parte de nuestro comportamiento de apoyo, en tanto aumentamos la dirección y la supervisión. Tanto en el ciclo regresivo como en el ciclo de desarrollo debemos tener cuidado de no saltar de "DELEGAR" (E4) a "PERSUADIR" (E2) o a "ORDENAR" (E1), o de "ORDENAR" a "PARTICIPAR" o "DELEGAR". El hecho de hacer cambios drásticos en el estilo de liderazgo en orden inversa es uno de los errores más comunes que cometen los administradores con sus gentes. Esto origina el estilo de manejo denominado " DEJAR SOLO-Y LUEGO CASTIGARLO " (por no hacer lo que se espera de él -o castigo) -

--que no sólo destruye la relación entre el administrador y el empleado, sino que también destruye la posibilidad de crecimiento y madurez de esa persona.

6.4.2 TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades para fomentar la madurez; de ahí que solo mencionamos algunas de ellas en esta investigación:

- ROTACION DE PERSONAL EN DIVERSOS PUESTOS.
- ANALISIS DE CASOS.
- LECTURAS DIRIGIDAS.
- DISCUSIONES DIRIGIDAS.
- REDACCION DE ARTICULOS.
- SEMINARIOS.
- VIAJES DE ESTUDIO.
- MESAS REDONDAS.
- CONFERENCIAS.
- DEMOSTRACIONES.
- RETIROS.
- CURSOS INTERNOS Y/O EXTERNOS.

- DRAMATIZACION.
- INSTRUCCION PROGRAMADA. ETC. ETC.

6.4.3 AYUDAS DIDACTICAS

Son auxiliares importantes de la comunicación; cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en entrenamiento aceleran el aprendizaje y el nivel de madurez; disminuyen el esfuerzo del comunicador, y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera: las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

6.4.4 TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS.

- PELICULAS CON Y SIN SONIDO.
- PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS.
- CARTELES, MANUALES, GRAFICAS, BOLETINES.
- ROTAFOLIO.

- TRANSPARENCIAS.
- FOTOGRAFIAS.
- GRABACIONES.
- PIZARRON.
- DIAGRAMAS.
- PROYECTORES.

6.5 EVALUACION Y RETROALIMENTACION

Hasta este momento se ha hablado a lo largo de toda la investigación del nivel de madurez y de los cuatro estilos de dirección que pueden emplearse en circunstancias determinadas, sin embargo, es necesario controlar si esos procesos han sido satisfactorios. Desde luego uno de los aspectos más importantes al respecto de las actividades de las personas en sus tareas no va indicar si el entrenamiento y nuestro estilo han sido los apropiados. Desde luego, si no fue así, deberemos tomar las medidas correctivas pertinentes y la retroalimentación respectiva, esto es, el grado en que las personas desean compartir más información con su líder respecto a su comportamiento.

6.6 EXPECTATIVAS Y RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados en la empresa DIARIO HOY DIA sector es incrementar la PRODUCTIVIDAD y el verdadero profesionalismo por medio del personal encargado de las mismas. Con esto buscamos que a través del liderazgo situacional logremos que el personal de las áreas de información, redacción y diseño vayan madurando y sean capaces de dirigir su propio comportamiento con voluntad y disponibilidad para realizar las actividades periodísticas con mayor interés, profesionalismo y cumplir con la filosofía de la empresa.

Otra de las expectativas esperadas con la implantación de esta técnica, es que los administradores o jefes se den cuenta que sus funciones son aplicar el proceso administrativo en cada una de sus áreas funcionales y no el de realizar las actividades técnicas él mismo en lugar de sus empleados, esto con el fin de ellos tengan tiempo de administrar mejor sus áreas para ser más competitivos ya que actualmente hay 5 diarios locales y 4 de la ciudad de morelia y por supuesto agregando los de circulación nacional. También esperamos que haya una mejor comprensión del ser humano y de sus necesidades con una mejor motivación y comunicación manejada a través del liderazgo situacional para incrementar el potencial humano en relación a las actividades de periodismo.

ESCALA DE MADUREZ EN EL TRABAJO
 ESTA PERSONA..... para lograr este objetivo

ESCALAS	ALTA	MODERADA					BAJA	
	8 M4	7	6	5	4	3	2	1
1.-Experiencia en el trabajo	TIENE EXPERIENCIA NECESARIA				NO TIENE EXPERIENCIA NECESARIA			
	8	7	6		4	3	2	1
2.-Conocimientos del trabajo	POSEE CONOCIMIENTOS NECESARIOS				NO POSEE CONOCIMIENTOS NECESARIOS			
	8	7	6	5	4	3	2	1
3.-Entendimiento de los Requerimientos del trabajo	ENTENDIMIENTO TOTAL DE LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO				ALGUN ENTENDIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO			
	8	7	6	5	4	3	2	1

ESCALA DE MADUREZ EN EL TRABAJO
 ESTA PERSONA..... para lograr este objetivo

ESCALAS	ALTA	MODERADA			BAJA			
1.-Voluntad para tomar Responsabilidad	Vehemente				Sin Ganas			
	8	7	6	5	4	3	2	1
2.-Motivación para lograr algo	Descosos de lograr algo				Pocos descos para lograr algo			
	8	7	6	5	4	3	2	1
3.Voluntad para comprometerse	Es muy dedicado				No se preocupa			
	8	7	6	5	4	3	2	1

BIBLIOGRAFIA

- (1) ARTAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1990, 535p.
- (2) BURT K, Scalan. Principios de la dirección y Conducta Organizacional, Editorial Limusa Noriega, México, 1986, 601p.
- (3) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990, 687p.
- (4) DEVILLE, Jard. La Psicología del Liderazgo, Editorial grijalbo, México, 1989, 175p.
- (5) Entrevista con el Director General de Hoy Día.
- (6) FLORES de Gortari, Sergio. et, al. Hacia Una Comunicación Administrativa Integral, Editorial Trillas, México, 1986, 354p.
- (7) H. McQuaig, Jack. Como Motivar a la Gente Problemas y Procedimientos, Editorial Diana, México, 1989, 142p.
- (8) HERSEY, Paul y H. Blanchard Kenneth. Estilo Eficaz de Dirigir, Ediciones idh, México, 1986, 463p.
- (9) KOONTZ, Harold. et, al. Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990, 636p.
- (10) KOTLER, Philip. Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México, 1989, 746p.

- (11) LIKERT, Rensis y GIBSON Likert, Jane. Nuevas formas para solucionar conflictos, Editorial Trillas, México, 1986, 391p.
- (12) Manual de Organización DIARIO HOY DIA.
- (13) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica Tomo I, Editorial Limusa
Noriega, México, 1989, 189p.
- (14) SANCHEZ Díaz, Gerardo., Pueblos, Villas y ciudades de Michoacán en el porfiriato, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán, México, 1994, 410p.
- (15) Secretaría de Turismo del estado de Michoacán., El Rumbo es Michoacán, Michoacán, México, 1993, 176p.
- (16) STONER A. F., James. Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1982, 643p.
- (17) TERRY R, George. et, al. Principios de Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1988, 747p.