



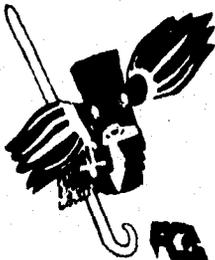
7
2ij
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UN MODELO DE LIDERAZGO EFICAZ PARA LOS
EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE
APOYO FCA - UNAM.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
LUIS MANUEL AVILA CRUZ
ANA MARIA NOLASCO CANO

ASESORA DEL SEMINARIO:
DRA. ARACELI JURADO ARELLANO



MEXICO, D. F.

1995

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN.

1996

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.

HONOR A QUIEN HONOR MERECE:

POR QUE EN EL CAMINO DE LA CULMINACION DE NUESTROS SUEÑOS Y
PROYECTOS NUNCA HEMOS ESTADO SOLOS... POR LA FORTUNA DE TENER
SIEMPRE UNA MANO, UNA SONRISA UN "TU PUEDES"...

POR QUE ES UN DEBER Y UNA GRAN SATISFACCION QUEREMOS DECIR A
MUCHOS (AFORTUNADAMENTE):

GRACIAS...

GRACIAS...

GRACIAS.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

POR ESTA VALIOSA OPORTUNIDAD...

LUIS MANUEL.

POR SER LA CUNA DE MIS ANHELOS,
LA FORJADORA DE MIS IDEALES Y CRISOL DE
CONOCIMIENTOS,
POR EL INMENSO HONOR DE SENTIRME
PARTE DE ELLA...

ANA MARIA.

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

POR ORIENTAR EL RUMBO DE MI VIDA...

LUIS MANUEL

POR TODO LO EN ELLA APRENDIDO...

ANA MARIA

A LA DOCTORA ARACELI JURADO

POR SUS CONSEJOS Y SONRISA DE AMIGA

LUIS MANUEL

**POR SU ENTUSIASMO, CALIDEZ, APOYO,
CONOCIMIENTO Y PACIENCIA...
POR SU VALIOSO EJEMPLO**

ANA MARIA

A CHELA Y MIGUEL

**POR DARME EL SER Y DEJARME SER LO QUE YO HE
QUERIDO SER (¿A VERDAD?), POR ENSEÑARME QUE EN LA
VIDA NO TODO ES POR GUSTO, PERO QUE SIEMPRE HAY QUE
DESCUBRIRLO TOMANDO DECISIONES CON VALOR Y
HONESTIDAD**

**A MICKY
POR TU INTELIGENTE SERENIDAD**

**A FLAIS
POR TU ENTEREZA PARA RECOMENZAR**

**A ALE
POR CONTAR INCONDICIONALMENTE CONTIGO**

**A GABY
POR COMPARTIR TU SENSIBILIDAD**

**A REBE
POR TU DEDICACION AL 200%**

A MIS VERDADEROS MAESTROS

**SILVESTRE, OCTAVIO, LUIS, MARICELA, GILBERTO,
ALBERTO, FERNANDO, JOSE DE JESUS, TOMAS, IGNACIO,
REGINA, GUSTAVO, JOSE ANTONIO...**

**Y POR SUPUESTO A TI ANA,
POR TU PACIENCIA Y AMISTAD.**

LUIS MANUEL.

A TI MAMA

**POR QUE TU APOYO, CARIÑO Y FORTALEZA
ME HAN ENSEÑADO QUE LOS SUEÑOS SON
MAS HERMOSOS SI LOS VOLVEMOS REALIDAD.
POR ENSEÑARME A SER CONCIENTE Y RESPONSABLE.**

A TI PAPA

**POR TU APOYO Y COMPRESION, POR TU ALEGRIA, NOBLEZA Y GUSTO
DE VIVIR. POR ENSEÑARME A SOÑAR POR HACERME SENTIR
IMPORTANTE Y POR TU CONFIANZA.**

A LOS DOS

**POR QUE FORMAN UN COMPLEMENTO IDEAL
Y POR HABERNOS DADO TANTO.**

**A MEMO:
POR TU FORTALEZA,
AMBICION Y NOBLEZA.**

**A MIKE
POR TU TERNURA, DULCE
CARIÑO Y COMPLACENCIA.**

**A NOECILLO
POR TU ANHELO DE VIVIR
Y APRENDER, POR COMPARTIR
UN POCO DE MI VIDA.**

**A TODA MI FAMILIA:
MIS PRIMOS Y TIOS, EN ESPECIAL A RAYMUNDO N. H.
QUE FOMENTO EL DESEO DE COMPETENCIA Y
SIEMPRE BUSCAR SER EL MEJOR.**

**A MI ABUE ADALBERTO POR
SU CONSTANTE AYUDA.**

**A BERNARDO ESCOBAR
POR SU EJEMPLO, APOYO Y CARIÑO.**

**A LA MEMORIA DE DOS EXCELENTES HOMBRES
QUE ME BRINDARON ATENCION, CARIÑO, ENSEÑANZAS
Y QUE DONDE QUERA QUE ESTEN, SABEN QUE MUCHO DE
TODO ESTO ES CAUSA SUYA: A MI PADRINO EL C.P. SALVADOR
CHAVEZ Y AL PROF. OLEGARIO ORTA.**

**A TI JESUS:
POR ENSEÑARME LA PARTE DE MI
QUE SABE AMAR SOLO POR AMAR,
POR TUS ANIMOS, DULCES REGAÑOS,
Y CONFIANZA.**

A LOS MAESTROS:

QUE EN REALIDAD QUISIERON Y LO FUERON EN ESPECIAL A: APOLINAR DOMINGUEZ, ERNESTO URIBE, MARTHA, PAULO TABARES, IDELFONSO, SILVESTRE MENDEZ, OCTAVIO ZARCO, LUIS LEON, IGNACIO ESCARCEGA E IRIS CASTILLO.

A MIS AMIGOS:

POR QUE SIEMPRE SU PRESENCIA DIO MAS SENTIDO A LAS COSAS, SOBRETUDO: ARACELY GONZALEZ POR TU SENTIDO DE AUTOSUFICIENCIA, INSATISFACCION Y CONSTANTE BUSQUEDA, FERNANDO URBINA POR TU IDEALISMO Y ANTIGUA REBELDIA, CLAUDIA Y OLIVIA POR SU TERNURA, VIOLETA VIVAR POR TU AFAN DE PERFECCION; MALE, VELIA Y ESTELA POR SU ALEGRIA. CARLOS, MANUEL, SIMON Y TOÑO POR SU MUSICA.

A VERONICA CORONADO POR COMPARTIR SUEÑOS, PROYECTOS Y LOCURAS: A JAIME Y BETY POR LA CALIDEZ DE SU ACTUACION Y AMISTAD.

**FINALMENTE A TI LUIS MANUEL
POR EXISTIR EN MI VIDA, POR SER COMO
ERES: UNA GRAN PERSONA, UN EXCELENTE AMIGO,
POR TU CONFIANZA Y APOYO**

ANA MARIA.

INDICE GENERAL

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I EL LIDERAZGO

1. Definición Y Antecedentes	2
1.1 Definición	2
1.2 Elementos del Liderazgo	5
1.2.1 Motivación	6
1.2.2 Autoridad y poder	11
1.3 Papel del Liderazgo en la empresa	14
1.4 Evolución Teórica	18
1.4.1 Primeros estudios: Taylor y Mayo	20
1.4.1.1 Douglas McGregor.	21
1.4.2 Enfoque de Rasgos	22

1.4.2.1 Stodgill	24
1.4.2.2 Ghiselli	25
1.4.3 Enfoque del comportamiento o funcional	27
1.4.3.1 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt	28
1.4.3.2 Blake y Mouton	29
1.4.3.3 Likert	33
1.4.3.4 Universidad e Ohio	34
1.4.4 Enfoque situacional.	36
1.4.4.1 Fiedler	37
1.4.4.2 Tannenbaum y Bchmidt	39
1.4.4.3 Reddin o Teoría 3D	40
1.4.4.4 Blanchard y Hersey	45
1.4.5 Otras Teorías y Estudios	51
1.4.5.1 La Teoría Transaccional	52
1.4.5.2 Modelo L.E.T.:Thomas Gordon	61
1.4.5.2.1 Experiencia en México:	
Vila Taboada.	64
1.4.5.3 Modelo de desarrollo de habilidades de Liderazgo para Mujeres	66
1.4.5.4 Teoría (XY) ⁿ	69
1.4.5.5 Modelo VIA: de la visión a la acción.	73
 1.5 El Liderazgo Eficaz	 77
 1.6 Educación y Formación de Lideres	 80

1.6.1	Importancia de la Educación	80
1.6.2	La Educación para líderes	84
1.6.3	Métodos de educación para líderes	87

CAPITULO II EL LIDERAZGO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

1.	Estilos de Liderazgo	89
2.	El Trabajador Mexicano	91
2.1	Cultura y Trabajo	91
2.2	El papel del trabajo	95
2.3	Imágenes del trabajador mexicano	98
2.4	Valores, actitudes e intereses laborales	99
2.4.1	Valores y Situación	107
2.4.2	Situación organizacional	109
2.5	El trabajador de la Micro y Pequeña Empresa	114
3.	Situación de la MYPE y el Liderazgo	115
3.1	Problemática	115
3.2	Oportunidades	116
4.	Un Liderazgo eficaz: punto clave de sobrevivencia	117
5.	Necesidad de Formación para un Liderazgo eficaz en la Micro y Pequeña Empresa	119

**CAPITULO III. UN MODELO TEORICO DE LIDERAZGO EFICAZ PARA LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.**

1. Consideraciones121
2. Objetivos121
3. Ventajas123
4. Limitación124
5. Técnicas a emplear125
6. Hipótesis127
7. Variables a considerar.128
8. Procedimiento132
9. Métodos de evaluación133

CAPITULO IV EXPERIMENTACION DEL MODELO

1. Sujetos de la muestra141
2. Aplicación de instrumentos de Diagnóstico143
3. Resultados y Análisis145

CAPITULO V MODELO DE TALLER DE LIDERAZGO EFICAZ

1. NACE UN NUEVO LIDER: USTED MISMO 177
-----------------------------------------------	-------

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

"Liderazgo en la Micro y Pequeña Empresa

¿vale la pena?"

¿Cuántas veces hemos oído hablar de los Líderes de las grandes corporaciones transnacionales, de los Líderes de la opinión pública, de los Líderes políticos y espirituales de la humanidad?, ciertamente sus nombres nos son conocidos y los consideramos importantes.

Sin embargo al dirigente de una empresa pequeña, que quizá no aparezca ni en la sección amarilla, que abrumado por los problemas económicos de un medio ambiente hostil trata sólo producir y vender, son muchas las ocasiones en que como profesionistas no los consideramos con la importancia que deberíamos.

El significado de estas empresas para la economía nacional es de una magnitud impresionante. De acuerdo al artículo "Las PyMES en la estructura productiva de México" publicado por la

Revista Tecno-Industria en Mayo de 1995, las Micro, Pequeñas y medianas empresas representaban el 98.2% del los establecimientos manufactureros del país, y de estos el 88% SON MICROEMPRESAS.

La ironía de estas cifras es que los ingresos se presentan en forma inversa ya que las grandes empresas (el 1.8% restante) generan el 67.2%, mientras que las Micro, Pequeñas y Medianas (el 98.2% del que hablábamos) aportan 32.8 % y las Microempresas sólo el 9.5% de esos ingresos.

Partiendo de estas consideraciones es que nos dimos a la tarea de desarrollar el trabajo que ahora presentamos, ya que el peso de la Micro y Pequeña empresa es indudable pero su desarrollo y evolución no han alcanzado el nivel que se esperaba.

Las razones pueden ser diversas, sin embargo pensamos que una de las principales causas de su problemática recae en la forma en que son conducidas por los responsables en la toma de decisiones, es decir, por sus Líderes. He aquí nuestro interés por el tema.

Por otra parte está el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa que realiza nuestra Facultad y cuyo objetivo principal es el de brindar un servicio confiable, eficiente y oportuno a los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa mediante un diagnóstico empresarial integral gratuito para brindarles la

asesoría y/o capacitación adecuada a fin de que estas empresas sobrevivan, se consoliden y desarrollen.

Fue precisamente el entrar en contacto con este programa, y las facilidades otorgadas por la coordinación del mismo así como la colaboración e interés de algunas de sus empresas participantes, lo que dieron el marco adecuado donde nuestra inquietud encontró la vía para su realización.

"Un modelo de Liderazgo eficaz para los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa participantes en el Programa de Apoyo FCA-UNAM" presenta el resultado del proceso de investigación donde el Liderazgo eficaz constituye el eje central.

Para poder abordar el Liderazgo se hace necesario conocer su definición, elementos y teorías a fin de conformar una base conceptual indispensable para la evolución del estudio, es por ello que nuestro PRIMER CAPÍTULO comprende esta información.

Una vez ubicados en el tema, el CAPÍTULO II nos ubica en el área de trabajo específica: LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA donde se tratarán los estilos de Liderazgo existentes, la situación del trabajador mexicano y en general el medio ambiente donde se desarrolla la investigación.

Después del análisis de información se eligió el enfoque

y modelo adecuados a las condiciones de las organizaciones estudiadas: EL SITUACIONAL. El CAPITULO III expone el modelo propuesto, su adaptación y el diseño teórico para la aplicación del mismo.

En el CAPITULO IV se muestran los resultados obtenidos en la experimentación del modelo, además de la interpretación de ellos. Obteniendo información interesante en cuanto al Perfil Actual del Líder de la Micro y Pequeña Empresa objeto de nuestro estudio.

Finalmente el CAPITULO V contiene la propuesta para la realización de UN TALLER DE LIDERAZGO EFICAZ elaborado en base a los resultados y observaciones, con el fin de aplicarlo a los Líderes interesados en su desarrollo personal, para beneficio de su empresa y sobretodo de sus seguidores.

Las conclusiones obtenidas y recomendaciones propuestas no son tajantes ni definitivas, por que estamos conscientes de que el comportamiento del ser humano no es estático. Es por ello que el Lector a través del trabajo puede obtener sus particulares conclusiones.

La mesa esta dispuesta, confiamos en que sea de provecho.

CAPITULO I
E L L I D E R A Z G O

La esencia del Liderazgo no ha variado a través del tiempo, desde la época de los jefes de las tribus u ordas hasta el hoy de los grandes hombres de la política y los negocios. Siempre ha existido un Líder al frente de un grupo que se encuentra dispuesto a escucharlo y seguirlo, este fenómeno se ha intentado explicar en diferentes épocas y de diferentes formas generando teorías como la "del Gran Hombre" donde se creía que los atributos de Líder eran hereditarios dando origen a modelos económicos y gobiernos, más con el paso de los años y en base a las investigaciones y la observación metódica, nacen otras teorías como la de "Rasgos" la cual establece que el Liderazgo reside en una serie de características poseídas por el individuo, que nada tenían que ver con la herencia.

Los estudios han sido muchos y en diferentes épocas, no obstante es hasta principios de este siglo que los científicos sociales comienzan a estudiar sistemática y formalmente el Liderazgo, de estos estudios muchos no han hecho aportaciones significativas, además de que sólo se da en determinados países. En lo referente a México los estudios son mínimos y de los que existen, la mayoría se ocupan más de la supervisión que del Liderazgo en la empresa. La mayor parte de la información nos llega de Estados Unidos donde las investigaciones sobre el tema

han adquirido gran importancia siempre con el afán de mejorar sus sistemas.

1. DEFINICION Y ANTECEDENTES

1.1 Definición

La palabra Liderazgo, tiene su origen en el verbo del inglés "To Lead" el cual se puede traducir como guiar o dirigir. En muchas ocasiones la palabra se utiliza como sinónimo de dirección, por significado, esto podría ser válido más existen diferencias en cuanto a la dirección, la gerencia y el Liderazgo. Las primeras requieren de una posición formal y necesitan de poseer Liderazgo, en cambio el Liderazgo no requiere de posición formal para existir.

El Liderazgo ha sido definido en diferentes términos, más tenemos que, tres elementos son comunes a todas las definiciones: un concepto de RELACIÓN, otro de PROCESO y uno más que se refiere a la INFLUENCIA, lo cual incluye el inducir a otros a realizar algo.

De este modo algunos autores en distintas épocas lo han definido de la siguiente manera:

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

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

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

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

Catell (1951): El Líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo.

Hempill (1954): Liderazgo es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos.

Más recientemente el Liderazgo es definido como:

Locke(1991): El proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.

Y como ya se mencionaba los tres elementos del Liderazgo son inherentes a cualquier definición ya que:

1. Para la existencia de un Líder debe contar con un grupo en RELACIÓN directa con él, es decir, un grupo dispuesto a seguirla,
2. Además el Liderazgo es un PROCESO en sí mismo, ya que requiere de una serie de acciones del líder para poder existir, no es por tanto suficiente la autoridad formal recibida por ocupar un puesto determinado; y finalmente
3. como consecuencia de ese proceso en el Liderazgo existe la INFLUENCIA del Líder para inducir a sus seguidores a la realización de actividades.

A esto podemos agregar que el Líder utiliza diferentes formas para inducir a sus seguidores, "por ejemplo apelando a la autoridad legítima, presentando modelos (dar el ejemplo), recompensando y sancionando; promoviendo la reestructuración organizativa, organizando equipos y comunicando una visión".¹ Por otro lado los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita la relación de influencia, suponiendo así una especie de intercambio económico (sueldos y salarios) o psicológico (relación gratificante con los compañeros, sensación de logro, pertenencia, etc.).

De este modo, el proceso de Liderazgo se basa en que el Líder convence a sus subordinados de que su interés personal

¹ Locke, Edwin. Sea un gran líder. pág. 22

reside en los objetivos planteados por él, y en trabajar para lograrlos; para ello el Líder es capaz de motivar a los subordinados a través de los ingresos señalados.

Ahora bien, es importante señalar que mientras el Liderazgo establece el QUÉ y el CÓMO, el gerente administrativo se encarga de EJECUTAR, teniendo además que adoptar el papel de Líder ante sus propios subordinados. Ambas actividades pueden recaer en una sola persona pero no deben ser confundidas.

El Liderazgo orienta al grupo hacia las acciones y trabajo que conllevarán al logro de una meta con gratificaciones para todos, no actúa repitiendo lo que ya se hizo, busca otras formas, sin que esto implique que los Líderes motiven el cambio por el cambio mismo, sino que lo hacen como respuesta y propuesta al ambiente de transformación constante que rodea a cualquier organización.

1.2 Elementos del Liderazgo

Como ya se ha establecido, el Liderazgo es una acción sobre personas, lo cual implica una serie de procesos psicológicos, sociales e incluso jurídicos. Requiere de considerar las características y reacciones humanas, a fin de que quién lo ejerza pueda ser capaz de entender las motivaciones de la gente para hacer las cosas y pueda manejar tales estímulos. Así mismo el Líder debe tener la capacidad de control sobre los seguidores

y sus acciones, para lo cual requiere de autoridad y poder, que le den las bases de impacto e influencia sobre el seguidor.

1.2.1 Motivación

Todo Líder es un motivador, entendiendo como MOTIVACION el acto de encauzar, provocar o incitar determinada acción o comportamiento en alguien. El Líder identifica y activa estímulos en sus seguidores, guiándolos a un mejor desempeño de las actividades para lograr el objetivo particular. En el caso de los Líderes de empresa, encauzan a los subordinados a un mejor desempeño de las tareas.

Es importante tener en cuenta que los MOTIVOS son las expresiones individuales e internas de las necesidades personales. Por otro lado tenemos los incentivos, que forman parte del ambiente de trabajo y que son creados para alentar al subalterno o trabajador.

Los motivos están íntimamente relacionados con las necesidades que van generando tensión en el ser humano, hasta a convertirse en deseos; los cuales a su vez se pueden utilizar para crear los incentivos, tanto positivos como negativos. Es importante mencionar que las necesidades y deseos son, de una u otra manera, influidos por la cultura y percepción de los individuos.

Existen diferentes modelos de motivación basados en las necesidades humanas, las cuales podemos dividir en:

NECESIDADES	
FISIOLÓGICAS O BÁSICAS (Primarias)	SOCIALES Y PSICOLÓGICAS (Secundarias)

Estas necesidades deben considerarse al crear formas de motivación hacia los subordinados. Existen diversos modelos pero entre los más utilizados se encuentran los de los autores Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Maslow jerarquiza las necesidades en cinco niveles:

1. Fisiológicas o básicas
2. De seguridad física y emocional
3. De pertenencia e índole social
4. Autodesarrollo y satisfacción
5. Autorrealización

Maslow establece que esas necesidades siguen tal jerarquización de manera prioritaria y en secuencia de dominación definida (es decir que tiene que quedar satisfecho un nivel para que el siguiente pueda ser el dominante y así consecutivamente).

Es de suponerse que el primer nivel -de supervivencia- debería influir poco en la motivación del trabajo, ya que son necesidades que en los países desarrollados están bien

satisfechas, pero dentro de la realidad nacional sería importante considerarlas, ya que la depresión económica constante por la que atraviesa México, obliga a trabajar para satisfacer sólo necesidades básicas teniendo las más de las veces que no son cubiertas totalmente, por lo que no se puede avanzar hacia niveles posteriores.

Maslow señala dentro del siguiente nivel, que se debe procurar la seguridad del individuo, pero sin que ésta llegue a ser tanta que origine resultados contradictorios. Los últimos niveles representan mayor dificultad para su satisfacción ya que las personas somos muy diferentes una de otra.

Dentro de la empresa se debe considerar que las necesidades de índole inferior se satisfacen generalmente con la remuneración económica y las de más alto orden pueden encontrar satisfacción en las recompensas psicológico-sociales.

Cabe resaltar que el modelo se encuentra limitado por las diferencias individuales y que de algún modo todas las necesidades llegan a interactuar simultáneamente.

Herzberg por su parte, orienta su modelo hacia el ambiente de trabajo y en particular a dos factores: higiénicos y motivacionales.

Estos últimos son el trabajo mismo, el logro, el crecimiento, la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento; en tanto que los higiénicos se refieren a la posición, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, con los subordinados, calidad de la supervisión, política administrativa, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y pago.

Así mismo señala como factores claves:

- a) la percepción
- b) el conjunto perceptual
- c) teoría de equidad
- d) contenido y contexto del empleo

Teniendo en consideración estas teorías, se puede controlar y dirigir la acción de los subordinados o empleados, para ello el Líder influye en los pensamientos, sentimientos y deseos de sus seguidores, ya que son estos los que despiertan la motivación y dirigen el comportamiento. Para ello el Líder debe comprender los factores psicológicos interactuantes.

Muchos Líderes poseen como algo nato, la capacidad de percepción para conocer las necesidades de sus seguidores y así poder influir en ellos, sin embargo, la mayoría tienen que aprenderlo en base al proceso de ensayo-error.

El Líder debe estar conciente de las diferencias individuales de cada seguidor. Debe desarrollar en todo momento su capacidad de diagnóstico, teniendo en cuenta su particular estilo y necesidad de desarrollar habilidades, con el objeto de cambiar el clima de dirección organizacional.

Como puntos importantes que el Líder puede usar para encauzar a sus seguidores o subordinados, se consideran los siguientes:

1. las motivaciones y necesidades que los individuos aportan a la situación,
2. las tareas de la organización que deben efectuarse,
3. el clima que caracteriza la situación del trabajo, y
4. las limitaciones personales del Líder.

Es importante tener en cuenta que un Líder eficaz es precisamente aquél que logra ejercer una adecuada motivación en sus seguidores.

1.2.2 Autoridad y Poder

El Líder requiere de bases para poder influir en la conducta de los demás, estas son proporcionadas por la AUTORIDAD y el PODER.

Con frecuencia se crea confusión al tratar estos conceptos, según Carl Rogers "mientras el poder es una fuente de influencia, la AUTORIDAD es una especie particular de poder que se origina en el puesto que se ocupa". De tal forma que la podemos definir como el poder legitimado por la posición formal dentro de la estructura de una organización.

La autoridad dentro del Liderazgo repercute en la toma de decisiones y en la inducción del comportamiento de los que se guía. Podemos señalar dos formas en las que un Líder puede emerger de un grupo:

1) AUTORIDAD DE ARRIBA HACIA ABAJO. Se establece cuando en una organización la fuente de toda autoridad proviene de la gerencia que representa la autoridad máxima.

Desde este nivel se van nombrando Líderes que se consideran capaces y que pueden lograr una cooperación positiva en sus seguidores para el logro de objetivos, así se asigna la autoridad progresivamente y en descenso de acuerdo al puesto que se va otorgando.

2) AUTORIDAD DE ABAJO HACIA ARRIBA. Aquí la fuente de autoridad para el Líder es el grupo, los Líderes son aceptados o

seleccionados por aquellos que serán sus seguidores, los cuales de antemano analizan a todos los elementos más capaces de acuerdo a la admiración, respeto o valores importantes que representen para ellos. La autoridad emana del nivel más bajo de la estructura organizativa.

Estas formas de autoridad se puedan complementar una con otra a modo de lograr apoyo, armonía y disposición de los seguidores a los líderes formales designados por la organización, a fin de cumplir de la mejor manera con los objetivos de la misma.

El PODER es necesario. El seguidor debe percibir que su Líder es una persona capaz de dar recompensas y que por otro lado está dispuesto a imponer sanciones. Si el poder se utiliza de manera adecuada puede representar un impulso para mejorar el Estilo de Liderazgo, haciéndolo más eficaz.

Por tanto el Líder debe conocer y manejar el poder como "potencial de influencia...que permite que se obtenga el cumplimiento y el compromiso con los demás"²

Es necesario conocer los aspectos claves de este concepto. Inicialmente podemos dividir el PODER en:

² Hersey, Paul. El líder eficaz. pág. 72

1. De posición, y

2. Personal

1. El poder de posición. Se adquiere junto con un puesto, se otorga de arriba y es la autoridad que se concede para dar recompensas y aplicar sanciones. Este poder se gana día a día ya que es perecedero.

Las fuentes del poder de posición son:

- a) El poder coercitivo que se basa en el temor.
- b) El poder de conexión que emana de la relación del Líder con personas poderosas.
- c) El poder legítimo que se basa en el puesto o título y la aceptación de los seguidores.
- d) El poder de recompensa que se basa en la capacidad de recompensar el buen desempeño.

2. Poder Personal. Es el punto en que se puede conseguir la confianza, fe y lealtad de la gente. Se crea un compromiso entre el Líder y los seguidores. "El poder personal no es parte del Líder, sino que proviene de la gente sobre la que está tratando de influir"³. Sus fuentes son:

- a) El poder del experto. Lo da la experiencia y el conocimiento de habilidades.

³ Ibidem, pág. 75

- b) El poder de información. El Líder posee información valiosa para el grupo.
- c) El poder de referencia. Aquí el grupo se siente atraído por el Líder que sabe escuchar y reconocer sus necesidades. El Líder es una persona valiosa para los demás y están dispuestos a seguirlo por continuar con la relación.

Es importante tener presente que un ejecutivo eficaz "no descansa exclusivamente en una de esas fuentes de poder"⁴ sino en la correcta complementación de ambas.

1.3 Papel del Liderazgo en la Empresa

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el elemento más complejo e importante de cualquier organización y que el evento mismo del Liderazgo se da dentro de cualquier grupo o empresa, la atención sobre Liderazgo y Líderes es inevitable.

Estudiando el papel del Liderazgo dentro de la empresa en Estados Unidos, Bennis y Nanus afirman que: "Una empresa escasa de capital puede tomar dinero prestado y la que está en un lugar inadecuado puede trasladarse, pero una empresa escasa de Liderazgo tiene pocas posibilidades de supervivencia"⁵.

⁴ Ibidem, pág. 76

⁵ Bennis, W.G. y Nanus, B. Leaders: The Strategies for taking charge, pág. 20

Tal afirmación encuentra eco dentro de las estadísticas, ya que de acuerdo a la encuesta realizada en 1986 en Nueva York por Dun and Bradstreet Inc. sobre las principales causas que llevan a las pequeñas empresas al fracaso: la falta de habilidad directiva ya sea por falta de experiencia o por ser incompetente, es la causa en casi el 43% del total de los fracasos en estos negocios⁶.

En México, dentro de estudios realizados por SECOFI en sus módulos de atención a Pequeña y Mediana Industria, se determina que uno de los principales problemas o causa de problemas, es la falta de "cultura empresarial" en los dirigentes de las empresas. Así mismo es importante mencionar que el Liderazgo dentro de la empresa de acuerdo a múltiples investigaciones tiene efectos determinantes en situaciones como la satisfacción del trabajador, la motivación y el desempeño, los cuales son factores indispensables para los resultados de productividad y eficiencia de la empresa.

De tal modo que un Líder puede llevar a una empresa al éxito o al fracaso y esto es en todo transportable a la conflictiva economía mexicana donde, por ejemplo, existen dificultades para la obtención de créditos y las zonas industriales están saturadas dentro de las principales ciudades

⁶ Cunningham, William H. Et Al. Introducción a la Administración, pág. 113

del país a falta de un Liderazgo efectivo y de una dirección adecuada que permita orientar a la nación ante el ambiente complejo y de cambio constante.

Cualquier organización requiere de una cabeza que fije los fines y los cursos de acción para poder existir. Una empresa sin estructura y sin dirección, aún y cuando cuente con recursos, no podrá sostenerse por mucho tiempo y sus posibilidades de éxito desaparecen.

Así incluso se puede parafrasear a Miguel Angel Cornejo que dice que "las grandes empresas no son resultado de la planificación o de una estrategia o de la desesperación; las grandes empresas más que nada son producto de un soñador, de una persona que tuvo un sueño extraordinario de crear un producto fuera de serie para otorgar una satisfacción plena al cliente"⁷ y que además tuvo la visión para poder conducir a un grupo a la consecución de tal sueño.

Dentro de las empresas nacionales se requiere de Líderes que reaccionen ante el constante cambio tecnológico que nos deja siempre en el rezago, ante las normas comerciales de los países socios, ante los cambios políticos y económicos del país, o ante

⁷ Cornejo Miguel Angel. Los líderes más destacados transforman gente ordinaria en extraordinaria. pág. 34

la competencia cada vez más agresiva y las exigencias de la demanda.

Y es que, como se ha señalado:

"el problema de la mayoría de las organizaciones tienen en México, es que aún trabajan con un esquema antiguo, que operaba antes que llegaran todos los cambios suscitados en la economía nacional; lo que se necesita ante la nueva situación es un líder, para que en este proceso de caída, reestructure y maneje las condiciones, a fin de volver al nivel en que la empresa se encontraba en tiempos mejores".⁸

Es fundamental en toda empresa, un Liderazgo que pueda tomar las decisiones para replantear líneas de desarrollo, que guíe a la organización en los períodos de crecimiento y que evalúen, reorientando en su caso, las posiciones estratégicas de la empresa.

Son necesarios los Líderes que coadyuven a la sobrevivencia, consolidación y desarrollo de empresa mexicana; en el sector de la micro y pequeña, su existencia y eficacia son indispensables para que éstas puedan sobrevivir, ya que las actuales

⁸ Líderes calificados, piedra angular del éxito para las empresas. Revista Alto Nivel, pág. 38

circunstancias precisan de un Líder con iniciativa que promueva programas apropiados para la existencia del negocio; un Líder entusiasta que no dude en jugar su papel durante todo el proceso.

1.4 EVOLUCION TEORICA

El Liderazgo siendo una condición que se gesta desde el origen del hombre en convivencia con otros hombres, que se da de una manera innata y universal, siendo como es, una relación que en la actualidad inicia con el nacimiento de un individuo y continúa desde los primeros pasos de su vida "-ya que los primeros dirigentes buenos o malos son los padres-"⁹ y a lo largo del desarrollo dentro de una sociedad siempre se establece esta relación que "involucra a todos a través de toda su existencia"¹⁰.

Tal situación no pasa desapercibida y ya desde la antigüedad de los clásicos se apreciaban observaciones y trabajos sobre las relaciones sociales, así podemos encontrar alusiones en "monumentos de esta labor científica y filosófica como son La República de Platón y la Política de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de 2000 años"¹¹.

⁹ Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo, pág. 15.

¹⁰ Ibidem. pág. 16.

¹¹ Idem.

Aún y cuando el tema era punto de interés, las características de la sociedad no propiciaban ni permitían la realización de estudios científicos de una condición considerada de carácter sagrado, como lo era el poder y los puestos de mando. Por ello a finales de la Edad Media aparece una obra, que por su mismo contenido y propuesta provoca polémica: El PRÍNCIPE, de Nicolás Maquiavelo, donde se describen las fuentes de poder y la conducta asumida por el gobernante, cuyo único objetivo es mantener su status.

Por tanto no es sino a principios del presente siglo y sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial que el Liderazgo se vuelve tema central para los investigadores de las ciencias sociales, siendo estudiado en forma sistemática por varias disciplinas como la sociología, la psicología y la administración. Así:

"los investigadores han estado trabajando intensamente recuperando el tiempo perdido, averiguando la manera en que las personas se convierten en líderes y como conservan su posición, como adquieren seguidores, como afectan el trabajo de grupo y que es lo que hace que un Líder sea eficaz"¹².

¹² Gordon, Thomas. L.E.T. pág. 9

Un estudio realizado en 1983 se señala: "en los últimos setenta años se han realizado más de tres mil estudios acerca del Liderazgo (Schriderm, Tolliver y Behling)".¹³

1.4.1 Primeros estudios: Taylor y Mayo.

Diversos Estudios y Teorías han contribuido a poner las bases y los marcos para la realización de estudios específicos sobre Liderazgo, la corriente de la Administración Científica encabezada por Frederick W. Taylor establece que " al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no de lo individuos. Su principal compromiso es elevar el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización"¹⁴.

Viene después la Escuela de las Relaciones Humanas que con Elton Mayo al frente y después de los estudios realizados en la Western Electric (una fábrica de hilados en Hawthorne, donde se estudiaron los factores ambientales para el incremento de la productividad de 1927 a 1932) se demostró "la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos"¹⁵

¹³ Locke, Edwin A. Op. Cit. pág. 21

¹⁴ Rodríguez Estrada, Mauro. Op. Cit. pág. 37

¹⁵ Ibidem. pág. 38

1.4.1.1 Douglas McGregor.

Ya con los estudios precedentes y tomando en cuenta la escala de necesidades de Abraham Maslow; McGregor establece dos teorías en cuanto a las características de la gente en el trabajo y en consecuencia las conductas de éxito a asumir por los directivos ante cada una de ellas. La perspectiva tradicional se expresaba en la teoría llamada de forma arbitraria como X:

"El ser humano promedio tiene un disgusto inherente al trabajo y lo evitará si es posible. Debido a esta característica humana de disgusto al trabajo, la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada dirigida y amenazada con castigos para hacer que produzca un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo"¹⁶

De este modo el dirigente debía asumir una actitud de control y supervisión detallada y rígida para con su personal, el cual solo podía ser motivado a través del factor económico.

La contraparte de esta Teoría es la conocida con la denominación de "Y", la cual establece que el trabajador ve al trabajo como algo natural, que posee una alta capacidad de compromiso, se llega a identificar con los objetivos de la

¹⁶ McGregor, Douglas. The human side of enterprise. pág. 33 y 34

organización sintiendo satisfacción con su logro, es responsable y posee creatividad, ingenio e imaginación. Y dadas estas características el dirigente puede dar libertad de movimiento, dejarle tomar decisiones propias ya que el mejor motivador será el trabajo por sí mismo así como los logros en él alcanzados.

A partir de entonces se han dado una serie de teorías, que por sus principios y los contenidos de sus enfoques, se pueden agrupar en tres tipos:

1. El enfoque de Rasgos,
2. el enfoque de Comportamiento o Funcional, y
3. el enfoque Situacional.

Se han presentado otras teorías que mezclan los anteriores enfoques, sobre todo partiendo del situacional, de igual forma, se han dado corrientes y propuestas sobre el liderazgo, sus condiciones, características y puntos clave de manejo.

1.4.2 Enfoque de Rasgos.

Fue desarrollado a mediados de los años 40's. Orientaba sus teorías hacia el razonamiento de que el Liderazgo era hereditario y que se transmitía a través de los genes, suponiendo así que los líderes se daban de forma innata, es decir que nacían.

Planteaba que los líderes poseían por tanto una serie de rasgos físicos y características similares como: la estatura, el peso, la fuerza, la postura, los factores musculares o el color de la tez (todo lo que conforma la constitución física del hombre), así como rasgos de superación, condición decisoria, empuje, entusiasmo y buena salud.

Después de una serie de estudios realizados a fin de localizar las características físicas de los líderes, se concluyó que no existían resultados que probaran y ratificaran estas teorías, ya que no había similitud común y concluyente en todos los rasgos obtenidos en la investigación en cuanto a la precisión de:

- su importancia
- su naturaleza
- la identificación de capacidad potencial

Los teóricos de este enfoque plantearon que conforme la sociedad ha evolucionado, los rasgos físicos (tan importantes anteriormente debido a la relación fuerza-sobrevivencia), han perdido importancia. A esto se sumó la psicología conductista que establecía que se nace solamente con características físicas hereditarias, de manera que se concluyó que si bien los Líderes comparten algunas características comunes definidas, éstos "no

poseen rasgos de personalidad significativamente diferentes a los de los no líderes"¹⁷

Dentro de estas teorías mencionaremos específicamente a dos autores que han realizado estudios entre los rasgos personales y la efectividad del líder, estableciendo algunas pautas que no son decisivas pero sí orientadoras.

1.4.2.1 STOGDILL

Ralph M. Stogdill estableció 5 características que son comunes a los líderes:

1. INTELIGENCIA:

Dentro de las encuestas realizadas, obtuvo que los líderes poseen una inteligencia mayor (o mejor desarrollada), alto desempeño de las tareas académicas, un criterio superior y habilidad para la toma de decisiones en relación con el resto del grupo.

2. RASGOS FISICOS:

La relación entre peso, estatura, edad, fuerza, cualidades de atractivo estético y un liderazgo efectivo, mostró resultados contradictorios aunque los estereotipos existentes establecen la altura, el cuerpo esbeto, la belleza, así como la simpatía en los líderes con éxito.

¹⁷ Vila Taboada, María Adriana. Modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo, pág. 9.

3. PERSONALIDAD:

Los líderes muestran una mayor seguridad en sí mismos, además de honradez, integridad, iniciativa y creatividad en general.

4. CONDICION SOCIAL:

Se sugiere que la mejor educación y una condición socioeconómica más elevada, si bien no determinan, sí pueden representar un punto importante para llegar a ser un líder, además de esto, se aprecian habilidades para la interacción personal y son capaces de motivar y servir de inspiración ante el grupo para lograr el esfuerzo de equipo.

5. ORIENTACION A LA TAREA:

Los líderes parecen tener motivación por plantearse y lograr objetivos a través de la realización de tareas específicas, así como la necesidad de asumir responsabilidades.

Finalmente llegó a la conclusión que NO EXISTEN PATRONES persistentes de características específicas PARA DEFINIR AL LÍDER EFICAZ.

1.4.2.2 GHISELLI.

Edwin E. Ghiselli ha estudió la relación entre rasgos de la personalidad, la motivación y la efectividad del liderazgo, llegando a la conclusión de que los rasgos se jerarquizan: desde

muy importantes hasta sin importancia, en relación con el Liderazgo Eficaz.

Esquematisó los rasgos de la siguiente manera:

MUY IMPORTANTES:

1. Decisión
2. Capacidad intelectual
3. Orientación a la realización del trabajo
4. Sentimientos de autorrealización
5. Confianza en sí mismo
6. Habilidad administrativa-formador de equipos.

IMPORTANCIA MODERADA:

1. Afinidad con la clase trabajadora
2. Impulso e iniciativa
3. Necesidad de mucho dinero
4. Necesidad de seguridad en el trabajo
5. Madurez personal

CASI DE NINGUNA IMPORTANCIA:

1. Masculinidad contra feminidad

1.4.3 Enfoque del Comportamiento ó Funcional

Los resultados de los estudios anteriores llevaron a los científicos del tema a buscar respuestas, ahora basándose en los comportamientos o conductas de los líderes efectivos, de manera que si el líder efectivo poseía patrones específicos de comportamiento, éstos podrían desarrollarse a través de un entrenamiento que dotara a las personas de esas habilidades.

Estas teorías se enfocan a:

- a) las funciones que realizan los líderes, y al
- b) tipo de interrelación con sus seguidores.

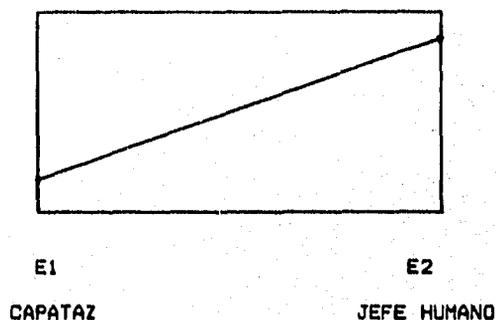
Se describe por tanto dentro del Estilo de Liderazgo, la orientación del líder hacia la producción del trabajador y hacia sus necesidades humanas, de acuerdo a estas orientaciones, el Líder enfatiza su atención al desarrollo de las relaciones con los empleados, preocupándose por las necesidades tanto personales como sociales, o bien, en tener un trabajo constantemente planeado; se preocupa por la organización, la delegación, la toma de decisiones y el control.

Algunos de los estudios más significativos de este enfoque son los realizados por R. Tannenbaum y W. Schmidt, Robert Blake y Jane Mouton, Renée Lickert y el llevado a cabo por la Universidad de Ohio.

1.4.3.1 TANNENBAUM Y SCHMIDT

En su estudio, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt distinguen dos aspectos a observar en la actuación del Líder: la conducta con la tarea y la de relación.

Ellos establecen la combinación de estos dos factores, diciendo que la proporción de cada uno de ellos en el estilo del líder es variable. Lo representan gráficamente a través de un paralelogramo, de la siguiente manera:



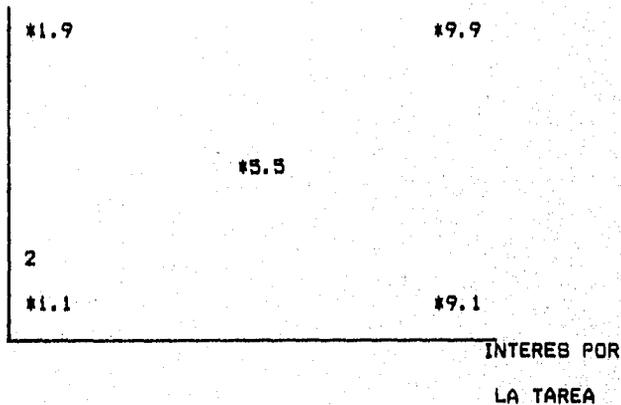
El estilo varía de acuerdo al grado de libertad que se les otorgue a los seguidores yendo desde E1 hasta E2, sin embargo nunca se establece cuál es el más efectivo, ofreciendo por tanto sólo una clasificación de ubicación.

1.4.3.2 BLAKE Y MOUTON.

De acuerdo a Robert Blake y Jane Mouton, las dimensiones anteriormente señaladas en efecto son parte del Liderazgo, más no son excluyentes, es decir el aumento de una no implica necesariamente la disminución de la otra, de manera que diseñaron una malla donde reflejaban la preocupación tanto por la producción como por el elemento humano. Gráficamente es un sistema bidimensional, con un eje horizontal que representa el interés por la producción y uno vertical que refleja el interés por el ser humano.

La combinación de ambos valores generan diferentes posiciones, estableciendo así, estilos extremos de acuerdo a la ubicación en la malla, Blake y Mouton los definen así:

INTERES POR LA
RELACIÓN



Líder 1.1 Posee una administración pobre, deficiente tanto en

la tarea como en las relaciones, su participación es nula y termina por ser sólo un Líder de nombre.

Líder 9.1 Demuestra un alto interés por la tarea pero es deficiente en el interés en las relaciones, es el Líder autoritario el clásico capataz explotador que ve al trabajador como una cosa, buscando sólo la satisfacción de la empresa.

Líder 5.5 Muestra una relación promedio en el interés por la tarea y las personas, da como resultado una administración mediocre, donde el Líder sólo busca sobrellevar la situación cumpliendo con lo mínimo indispensable.

Líder 1.9 Aquí el Líder se enfoca al interés de relación. Busca la creación de un ambiente agradable, olvidándose de los objetivos de la empresa.

Líder 9.9 Este estilo busca la eficiencia máxima tanto en las relaciones como en la tarea. Aquí se ubican los Líderes eficaces que se ocupan del cumplimiento de los objetivos de la empresa, al tiempo que satisfacen las necesidades del personal facilitando sus tareas.

La conclusión es, que el Líder que ocupa la posición 9.9 es un líder eficiente y efectivo. Esta teoría sólo nos permite identificar y ubicar los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las manifestaciones de interés, más no nos dice por qué el Líder cae en alguno de los extremos.

Sin embargo junto con este modelo de malla administrativa, desarrollaron un programa de Desarrollo Organizacional, llamando a esta técnica de capacitación: "Grid Gerencial".

Consiste en un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y sus miembros, está diseñada para la solución de problemas de cooperación, descentralización excesiva y/o comunicación deficiente. Esta técnica es una de las más difundidas y utilizadas en la capacitación gerencial, consta de seis fases que son:

- FASE 1: introducción a los conceptos básicos de rejilla, subrayando sus objetivos de desarrollo de el interés por dos factores: producción y tarea.

- FASE 2: Aquí se trabaja en equipo desarrollando la capacidad para la fijación de objetivos, identifican problemas y obstáculos

para la consecución de los objetivos, llevándolos a tomar las decisiones adecuadas, teniendo siempre en cuenta el factor humano.

- FASE 3: Desarrollo intergrupar haciendo incapié en la importancia de la organización. El objetivo es la reducción de conflictos en el grupo.

- FASE 4: Se fijan metas para la organización y se diseña un modelo adecuado para cada organización, tomando en cuenta todas las funciones de la empresa.

- FASE 5: Aplicación del modelo elaborado para la organización. Esta fase puede durar incluso años, ya que se revisará la forma en que el Líder cumple con las metas establecidas.

- FASE 6: De evaluación. Se observarán los resultados en base a lo planeado, determinando el por qué de las fallas y los aciertos. Se utilizan medidas cuantitativas como el desempeño, la productividad, la integración y la moral.

Esta técnica busca sobre todo desarrollar la comunicación en las primeras fases, así como la planeación y evaluación de acuerdo al contenido con las últimas tres fases.

1.4.3.3 LIKERT

Reneis Likert establece que un Líder eficaz se orienta hacia los subordinados teniendo como puntos clave en la relación eficientes: la comunicación que permite mantener la unión entre los miembros del grupo, las motivaciones humanas, es decir, que el grupo en conjunto con el Líder compartan necesidades, aspiraciones, valores y metas comunes, lo cual facilitará la relación del proceso del Liderazgo.

Enfatizando las áreas administrativas en cuanto a Liderazgo, motivación, decisiones, objetivos, y control, elaboró una clasificación de sistemas, de acuerdo al estilo del Líder:

Sistema 1:

El Líder es autoritario, explotador, altamente estructurado, no tiene confianza en el seguidor, infunde poca motivación y tiene inclinación al castigo. Las decisiones, autoridad y comunicación se dan de arriba hacia abajo.

Sistema 2:

Aquí se ubica el Líder benevolente pero autoritario que ejerce un Liderazgo paternal considerando a los seguidores incapaces de tomar decisiones, si no es bajo políticas bien definidas. Infunde temor y utiliza el castigo. Existe cierto flujo de comunicación ascendente.

Sistema 3:

El Líder genera una mayor confianza que, si no total, si permite una comunicación tanto ascendente como descendente, se toman en cuenta las aportaciones de los subordinados, se aplica en bajo grado el castigo y se permite a los subordinados tomar pequeñas decisiones.

Sistema 4:

Democrático y flexible. Se da en el grupo participativo donde el Líder tiene confianza en los seguidores, considerando las aportaciones del grupo. Se dan recompensas económicas, hay una comunicación total y se promueve la toma de decisiones.

Likert señala que el Líder eficaz es el que desempeña dentro del sistema 4, y que los sistemas 2 y 3 son de transición.

1.4.3.4 LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de científicos de la Universidad de Ohio trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del Líder, llegando a concluir dos categorías en base a los subordinados:

1. De estructura, lo cual representa el grado en que el Líder tiende a definir y a estructurar su puesto y el de sus seguidores para llegar al logro de objetivos.

2. De consideración, donde se engloba el grado de las relaciones en cuanto a la confianza mutua, respeto y apoyo a las ideas de los subalternos.

Se concluyó que para que un Líder fuera eficiente, necesitaba obtener altas puntuaciones en las dos categorías y no sólo en alguna de ellas.

Partiendo de estas consideraciones dos investigadores: Paul Hersey y Kenneth Blanchard, tomaron las coordenadas de Blake y Mouton, creando un sistema de cuatro áreas de estilo de Liderazgo:

1. Baja tarea-baja relación.
2. Alta tarea-baja relación.
3. Baja tarea-alta relación.
4. Alta tarea-alta relación.

Con este enfoque se dedicaron al estudio de diversas organizaciones con el objetivo de establecer de manera objetiva el cuadrante donde se localizaban los Líderes eficaces, más para su sorpresa después de un amplio estudio observaron que los cuatro cuadrantes reportaban Líderes eficaces, lo cual los llevo a la conclusión de que un Liderazgo eficaz no podía definirse y explicarse sólo en base a esas dos variables; se requería por tanto, una o dos más y de manera inmediata, era obvio que una de ellas debería ser los seguidores o subordinados.

Sus conclusiones los llevaron a la creación de una teoría con un nuevo enfoque: el Situacional.

1.4.4 Enfoque Situacional

Teniendo en cuenta que la actuación del Líder no sólo es determinada por su personalidad y habilidades, sino que ésta depende en gran medida de la situación en la cual se encuentre, un grupo de científicos se enfocaron al estudio del Liderazgo efectivo considerando la relación entre situación organizacional y el estilo del Líder.

Dentro de la situación organizacional se han considerado las variables:

1. Valores de los subordinados
2. Valores del Líder
3. Actitud de los subordinados
4. Actitud del Líder
5. Experiencia del Líder
6. Características del trabajo o la tarea
7. Tiempo y dinero.

Este enfoque busca que sea llevado a cabo un Liderazgo eficaz bajo circunstancias variables.

1.4.4.1 FIEDLER

Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, establecen que los Líderes poseen aparte de características y atributos personales, una interacción con sus seguidores.

Este autor determina tres "dimensiones críticas" de situación que afectan el estilo del Líder eficaz:

1. El poder del puesto:

La posición y el poder inherente influyen en el estilo del Líder ya que de aquí se desprende la capacidad de operación, determinando el grado de coercitividad y/o de recompensa para con los seguidores.

2. Estructura de la Tarea:

El grado de definición de las tareas a desarrollar influye, ya que una tarea claramente definida no presenta mayor problema al llevarla a cabo, en cambio la dirección de tareas no estructuradas exige la aplicación del líder en mayor grado.

3. Las relaciones líder-miembro:

Esta dimensión es de gran importancia para el líder ya que si es aceptado como tal, podrá con mayor facilidad dirigir al grupo hacia la consecución de los objetivos, ya que confiarán en él y lo seguirán.

De este modo Fiedler establece dos estilos básicos de Liderazgo de acuerdo a su orientación:

- a) Hacia la Tarea.
- b) Hacia el logro de buenas relaciones.

Y para poder ubicar la orientación del Líder, desarrolló un modelo de evaluación en base a:

1. Calificaciones a través de una escala horizontal sobre el trabajador menos preferido, tomando en cuenta las personas con quien menos le agradaría trabajar.
2. Calificaciones sobre la similitud entre puestos. Aquí se parte de que a la gente le gusta trabajar más con las personas que les simpatizan que con las que no.

De este modo en base a las calificaciones obtenidas en ambas escalas, se puede identificar si el Líder es capaz de trabajar aún con las personas menos agradables para él, teniendo en cuenta la tarea ante todo, o bien, si es más importante su sentir personal.

Fiedler concluye que no se puede hablar concretamente de un Líder eficaz o uno ineficaz, ya que es DE ACUERDO A LA SITUACION y al ambiente organizacional que UN LÍDER TIENDE A SER MÁS O MENOS EFICAZ, por lo cuál no sólo hay que preocuparse de la

capacitación efectiva de los Líderes, sino también de la creación y mejoramiento del ambiente organizacional, para así obtener los mejores resultados.

1.4.4.2 TANNENBAUM Y SCHMIDT

Con el enfoque situacional, los estudios de estos autores los llevaron hacia un modelo de contingencia, donde terminan por establecer un concepto continuo de Liderazgo, sus anteriores clasificaciones ahora se definen como:

E1= autoritario

E2= democrático

Habiendo un gran número de estilos intermedios dependiendo de la autoridad del Líder y los seguidores. De igual forma será la situación la que determine el estilo a utilizar.

Los tres elementos que, a decir de estos autores, influyen en el estilo del Liderazgo continuo son:

1. Las Fuerzas en el Líder:

Comprenden el sistema de valores del Líder, su capacidad de delegación de autoridad y responsabilidad, la confianza en sus subordinados, sus sentimientos personales y la inclinación por alguno de los estilos.

2. Las Fuerzas del subordinado:

Se refiere a su necesidad de libertad o dirección, el entendimiento e identificación con los objetivos de la organización, su capacidad para aceptar responsabilidades, la solución de problemas y la toma de decisiones.

3. Las fuerzas de la situación:

Contemplan aquí, las características de la organización en cuanto a estructura organizacional, el tipo de dirección general en los más altos niveles, la efectividad del grupo, así como la experiencia y los conocimientos para resolver problemas específicos, el tiempo, etc.

Esta teoría concluye que el estilo de Liderazgo más efectivo depende de la situación, del Líder y los seguidores.

1.4.4.3 REDDIN (TEORIA 3-D)

William J. REDDIN pertenece a este grupo de teorías, y dentro de la propia enfatiza el concepto de efectividad, como un aspecto básico para el ejercicio de la administración y gerencia efectiva.

Aquí no se maneja un estilo ideal de Liderazgo, ya que esto conllevaría a generalizar todas las situaciones organizacionales, lo cual sería un grave error. La propuesta de este autor es un

modelo flexible para la elección del tipo de Liderazgo necesario en cada situación.

Señala cuatro estilos básicos, a saber:

1. SEPARADO
2. RELACIONADO
3. DEDICADO
4. INTEGRADO

Une a estos estilos, dos elementos básicos del comportamiento gerencial: la orientación a la tarea (OT) y la orientación a las relaciones (OR) considerando además aspectos como la tecnología y el constante cambio.

Señala que todos los estilos son efectivos dependiendo de la situación en la cual se usen.

Estos estilos a su vez, se componen de cuatro menos efectivos y cuatro más efectivos, dando lugar por tanto a ocho estilos los cuales podemos ver plasmados en la siguiente tabla:

ESTILO BASICO	ESTILOS MENOS EFECTIVOS	ESTILOS MAS EFECTIVOS
1. SEPARADO	DEBERTOR	BUROCRATA
2. RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
3. DEDICADO	DE TRANSICIÓN	AUTOCRATA BENEVOLO
4. INTEGRADO	AUTOCRATA	EJECUTIVO

Reddin describe los estilos mencionados así:

1. GERENTE SEPARADO:

Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Existe énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia y no integración. Su actitud es impersonal y su efectividad decae a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa por el aumento de producción como tal, prefiere la reducción de costos más que aumentar las ganancias. Los niveles de gestión se dan a través de símbolos de status.

GERENTE DEBERTOR:

Trabaja de acuerdo al reglamento. Manifiesta un interés mínimo por la producción. Es el clásico de burócrata: hace lo esperado, produce pocas ideas y realiza poca tarea de desarrollo con sus subordinados. Tiene éxito por que obedece las reglas de

la compañía. Mantiene un aire de interés y no se mezcla en los problemas de los demás.

2. GERENTE RELACIONADO:

Se orienta hacia la gente, posee confianza en ella.

GERENTE MISIONERO:

Emplea el estilo relacionado en situación inapropiada. Antepone los problemas humanos en situaciones no prioritarias. Los problemas, los resuelve con promociones o aumento de sueldos, y llega a preocuparse tanto por los problemas humanos que olvida sus objetivos como gerente.

GERENTE PROMOTOR:

Aplica apropiadamente su estilo. Tiende a desarrollar el talento de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando autoexpresión y autocontrol del subordinado.

3. GERENTE DEDICADO:

Dirige básicamente la tarea de los demás, se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues sólo tiende a definir el problema y la vía de solución. Trabaja mucho en poco tiempo.

GERENTE DE TRANSICION:

Se inclina ventajosamente, es incapaz de toma de decisiones cabales. Esta gente no hace nunca nada bien, cree que la producción óptima es un sueño.

GERENTE AUTOCRATA-BENEVOLO:

Es más considerado que el autócrata puro, se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado y muestra iniciativa. Trabajador, enérgico, dedicado a su trabajo, tiene conciencia del costo, de las ventas, de las ganancias y logra resultados.

4. GERENTE INTEGRADO:

Se orienta hacia la tarea y las relaciones, sus técnicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideas globales. Estructura la organización, logra alta cooperación entre el personal y hace énfasis en la participación más que en el poder.

GERENTES AUTOCRATAS:

Conducta dedicada en forma no apropiada. Toma todas las decisiones. No le preocupan las relaciones, ni tiene confianza en la gente. Sobrevalúa los instrumentos de control, como la evaluación, valuación de meritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Muchos le temen y no le tienen simpatía.

GERENTE EJECUTIVO:

Se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño, tratando de adaptarse a las diferencias individuales, canaliza el desacuerdo y los conflictos de trabajo. Considera que la única diferencia es la experiencia. Responde a las exigencias del sistema sociotécnico y se interesa por cimentar lealtad y autoestima en los subordinados.

1.4.4.4 BLANCHARD Y HERSEY

Una vez que estos autores precisaron que el liderazgo eficaz no se puede determinar en base sólo a los factores de la tarea y la relación, y que los seguidores desempeñan un papel importante, plantearon una nueva variable: la madurez de los subordinados.

El líder posee una manera o estilo para influir en sus seguidores o subordinados como resultado de la combinación de 2 conductas principales, que son:

- a) Comportamiento Rector: Consiste en decir claramente al personal qué hacer (cómo, cuándo y dónde) y en supervisar su cumplimiento.
- b) Comportamiento Seguidor: Caracterizada por escuchar al personal, brindarle apoyo, ánimo y felicitarle para las soluciones y toma de decisiones.

De este modo se establecen cuatro estilos de liderazgo formados por diferentes combinaciones de los comportamientos

anteriores, asumidos por el líder en su afán de influir en el grupo.

Los estilos son:

1. DIRIGIR (muy rector, poco seguidor)

El líder imparte órdenes específicas, establece y da un plan de trabajo al seguidor determinando la manera de llevarlo a cabo. Realiza una estrecha supervisión y solventa los problemas que aparecen tomando las decisiones.

2. INSTRUIR (muy rector, muy seguidor)

Aquí se combina la dirección con la ayuda, es una comunicación en ambos sentidos (ascendente y descendente). Pide sugerencias, las escucha y toma en cuenta, da facilidades a los seguidores y comunica sus decisiones.

3. APOYAR (muy seguidor, poco rector)

Aquí el Líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, les da seguridad, motivación y les apoya en la elaboración de soluciones propias animándolos a tomar riesgos, ya que comparte la responsabilidad de la toma de decisiones.

4. DELEGAR (poco seguidor, poco rector)

El líder aquí pone en manos de los subordinados la toma de decisiones y la solución de problemas.

Para Hersey y Blanchard, el Líder debe poseer la flexibilidad para aplicar distintos estilos de acuerdo a la situación, estos se combinan a su vez con el grado de madurez que presentan los seguidores, los cuales se aprecian en:

- necesidad de logro o el deseo de establecer metas altas pero alcanzables, la
- disposición de aceptar responsabilidades, y la
- experiencia en el puesto.

Es decir, tenemos en cuenta la competencia en función a los conocimientos y la práctica además del interés como combinación de seguridad y motivación, siendo el grado de competencia y el interés lo indica el grado de madurez de los seguidores, lo cual determina el tipo de liderazgo necesario.

Los niveles son:

- M1: Poca competencia, mucho interés.
- M2: Alguna competencia, poco interés.
- M3: Mucha competencia, interés variable.
- M4: Mucha competencia, mucho interés.

En M1 y M2, la diferencia principal radica en el interés, ya que ninguno posee amplia experiencia, aunque M1 muestra una alta motivación, generalmente debida a la curiosidad de principiante por aprender.

En M3 y M4, La diferencia es el interés, por lo que M3 requiere de apoyo, ya que no posee seguridad en sí mismo como M4.

Así, será importantes para el líder el diagnosticar el grado de madurez en que se encuentra su grupo y tener la capacidad de aplicar el mejor estilo de Liderazgo. Gráficamente, podemos presentar el grado de madurez de los seguidores conjugados con los estilos de liderazgo correspondientes, de la siguiente manera:

NIVEL DE MADUREZ	ESTILOS DE LIDERAZGO
M1 poca competencia mucho interés	E1 Dirigir
M2 alguna competencia poco interés	E2 Instruir
M3 mucho competencia interés variable	E3 Apoyar
M4 mucho competencia mucho interés	E4 Delegar

De tal forma que:

El estilo DIRIGIR (E1) sirve para las personas que carecen de competencia pero poseen alto interés y entusiasmo (M1), por

lo que necesitan instrucciones precisas y supervisión para iniciarse satisfactoriamente en sus tareas.

El estilo INSTRUIR (E2) tendrá validez para las personas que ya poseen alguna competencia pero su interés es bajo (M2), de modo que se les debe brindar dirección y supervisión para incrementar la competencia, así como apoyo y elogios para forjar su autoestima.

El estilo (E3) APOYAR se aplica para las personas que ya tienen competencia pero cuya motivación y confianza es aún débil o nula (M3). Aquí lo que conviene es reforzar su seguridad personal, ya que con su competencia no es necesario ni ordenar ni supervisar estrechamente.

Finalmente el estilo que corresponde a DELEGAR (E4), se emplea con el personal de amplia competencia pero que además posee seguridad, de modo que son capaces de trabajar por sí mismos en un proyecto bajo escasa supervisión y sin necesidad de apoyo.

Para juzgar el nivel de madurez, tan importante en esta teoría, se debe tener presente un objetivo o tarea en específico, de modo que el líder observe el rendimiento durante el desarrollo y aplique el estilo más conveniente a la situación.

Es importante recordar que un estilo Liderazgo que resulte apropiado para una persona en un momento dado quizá sea inadecuado para la misma persona en posición distinta.

Hersey y Blanchard consideran dentro de su teoría que a medida que pasa el tiempo, el movimiento normal de la situación de liderazgo debe ser de Madurez M1 a M4, y por tanto los estilos a su vez se desplazarán de E1 a E4, de manera gradual.

Así, conforme el seguidor se manifieste más madurez, el líder irá reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a E4 donde la tarea y relación es baja, ya que a estas alturas el seguidor es altamente capaz y posee un compromiso con la tarea. De acuerdo con esto, el objetivo del líder debe ser en el aumento gradual de competencia e interés de modo que se puede pasar a los estilos que consumen menos tiempo sin que sea en detrimento de los buenos resultados.

Se señalan por tanto 5 etapas para lograr que los subordinados desarrollen su competencia e interés:

- a) Decirles exactamente que hacer.
- b) Mostrarles como hacerlo
- c) Dejar que lo intenten
- d) Observar el rendimiento

a) Elogiar los progresos

De la misma forma, estos autores señalan que la dimensión de eficacia debe agregarse al modelo, ya que tal dimensión depende del estilo de Liderazgo en interrelación con la situación, integrando así un modelo tridimensional que conjunta los conceptos de estilo del líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico.

Los autores concluyen que cualquiera de los estilos básicos puede ser apropiado o no, dependiendo de la situación, lo cual explica que la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no sea el comportamiento actual del líder como tal, sino lo apropiado de ese comportamiento en el medio y momento de emplearlo.

"si las personas pueden tener una gran gama de

comportamientos, lo unico que tienen que hacer para que su eficacia cambie en forma significativa es cambiar su estructura de conocimientos y actitudes. En otras palabras enseñarles habilidades de diagnóstico"¹⁸

1.4.5 OTRAS TEORIAS Y ESTUDIOS

¹⁸ Hersey, Paul. Op. cit. p4g. 353.

1.4.5.1 La Teoría Transaccional

Esta teoría se basa en los estudios de análisis transaccional desarrollados por el Dr. Eric Berne en su obra "Los juegos en los que participamos" cuyo estudio continuó Thomas Harris con su libro "Yo estoy bien, tú estas bien".

Desde hace algunos lustros, esta teoría es utilizada como herramienta para conocer la forma en que se manejan las personas dentro de una organización.

Las bases de la teoría transaccional son:

1. La personalidad de cada individuo se integra por tres partes llamadas estados de ego o del yo:

a) Yo niño o estado infantil del ego:

la persona actúa con comportamientos propios de su niñez.

b) Yo adulto o estado adulto del ego:

se actúa madura y racionalmente.

c) Yo padre o estado Paternal del yo:

se piensa y actúa como lo hizo la figura paterna.

2. En toda relación interpersonal se da alguna de las cuatro posiciones psicológicas:

a) Yo estoy bien, Tú estas bien

b) Yo estoy bien, Tú estas mal

c) Yo estoy mal, Tú estas bien

d) Yo estoy mal, Tú estas mal

3. Los reconocimientos al valor humano de un individuo se les llama caricias y pueden ser condicionales o incondicionales.

4. Lo que las personas hacen o dicen entre sí, recibe el nombre de transacciones y son de tres clases:

a) Complementarias

El estímulo recibe la respuesta esperada

b) Cruzado

El estímulo no recibe la respuestas esperada

c) Ulterior

El estímulo lleva un mensaje oculto

5. Todas las personas participan en juegos psicológicos, que se definen como el conjunto de transacciones entre los individuos.

6. Un libreto psicológico es el plan de vida de una persona. En tanto que las metas intermedias se definen como contratos.

Ahora bien con base en estos conceptos la Dra. James Muriel desarrolla un modelo y método para liderazgo eficaz en el libro "El Jefe O.K."

De acuerdo a J. Muriel, los estilos de mando "muy bien se pueden denominar estereotipos"¹⁹ y aunque cada persona es

¹⁹ James, Muriel. El jefe O.K. pág. 16.

diferente y original, estos mismos estereotipos pueden funcionar como espejos que reflejan parte de la realidad.

Señala como estilos más comunes de comportamiento 7 básicos de los cuales se derivan los O.K. y los no O.K (eficaces o ineficaces respectivamente). Por lo tanto su clasificación es la siguiente:

ESTILO	O.K.	NO O.K.
CRITICO	INFORMADO	DICTADOR
ENTRENADOR	DE APOYO	BENEVOLO
BOMBRA	LIBERTADOR	SOLITARIO
ANALISTA	COMUNICADOR	COMPUTADOR
PACIFICADOR	NEGOCIADOR	BIZCOCHITO
PELEADOR	COMPANERO	TRAMPOSO
INVENTOR	INNOVADOR	"CABEZA DE CHOLITO"

Cada estilo es descrito:

1. EL CRITICO: Tiene habilidad para discutir, juzgar, discernir y comunicarse.

En su lado no-DK o ineficaz se convierte en Dictador:

- Regañon, represivo u obstinado de tipo paternal
- Inflexible e impositivo (la cosas se hacen a su modo)
- Conservador (alta resistencia al cambio)

- Tradicional y prejuicioso
- Solo él esta en lo correcto

En su lado OK en cambio como buen crítico teatral se convierte en Jefe Informado que valora todo:

- De mente abierta
- Tiene habilidad para comunicarse con claridad de (forma oral y escrita)
- Escucha con cuidado y atención
- Sensibilidad a mensajes no verbales
- Habilidad para discernir entre lo importante y lo insignificante
- Ama la exactitud en ejecución y tiempo
- Trabaja bien bajo presión
- Espera mucho de la personas
- Tiende a mantener las tradiciones
- Fija metas
- Inspira a la seguridad

2. EL ENTRENADOR: Estos jefes tienden a dar apoyo paternal, gozando de cuidar a sus empleados.

En su lado no-OK se convierten en Dictadores Benevolos:

- Agobian y manipulan a sus trabajadores
- Insisten en hacer todo a su modo
- Tienden a tratar de ayudar en exceso
- Estimulan la ineptitud y dependencia.

- Adquieren una actitud paternal
- Es condescendiente con las personas, sobre todo cuando siente amenazas hacia sus talentos o logros.

En su lado OK se encuentra el Entrenador de Apoyo:

- Alienta y estimula los subordinados como entrenador deportivo
- Les da ánimo y valor
- Intenta desarrollar a su personal al máximo, siendo esto fuente de satisfacción personal
- Le preocupan las condiciones justas de empleo y la salud de los subordinados
- Poseen paciencia para impartir instrucciones
- Son flexibles y están dispuestos a realizar cambios a su plan de acción si son inapropiados
- Son hábiles motivadores
- Saben escuchar y proporcionan retroalimentación activa
- Dan apoyo y consejos, proyectando simpatía.

3. EL PELEADOR: Es agresivo y persigue constantemente el éxito.

En su lado no-DK es Tramposo:

- Jefe infantil, rebelde y hostil
- Su hostilidad se manifiesta muchas veces como exceso de competitividad
- Amenaza cuando las cosas van mal
- Acapara o busca acaparar todas las oportunidades

En su lado OK canaliza su actitud de superioridad hacia el trabajo en equipo:

- Lucha por el éxito
- Defiende a la empresa de la competencia y batalla por su departamento, su presupuesto o su personal.
- Posee ánimo y valor
- Comparte la información con los subordinados
- Gusta de iniciar nuevas estrategias y técnicas
- Desarrolla un espíritu positivo de lucha entre ellos y llega a actuar como árbitro.
- Tiene sentido de justicia, íntegro y leal.

4. EL PACIFICADOR: Generalmente son agradables, proveen un ambiente sedante y equilibrado en el trabajo.

En su lado no-OK se convierte en un jefe infantil, un "Bizcochito":

- Obediente y siempre complaciente
- Suave, blando a veces aburrido
- Condescendiente con los subordinados
- Actúa servilmente y trata de agradar a todos
- Teme a los conflictos
- Está dispuesto a llegar lejos para evitar encuentros

En su lado OK es un Negociador Justo:

- Provee un ambiente equilibrado, para los trabajadores que con iniciativa
- Disposición para examinar ambos lados de una disputa
- Inspiran confianza
- Tiene capacidad para clarificar los malos entendidos, negociar los conflictos y resolver problemas.

5. EL ANALISTA: Es siempre racional, continuamente esta restando y sumando, multiplicando, dividiendo ya sea productos, números o personas.

En su lado no-OK se convierten en Computadores:

- Interés en estar procesando datos
- Son incapaces muchas veces de entender el lado humano de la supervisión y administración.
- No muestran simpatía o interés
- Preocupados por los resultados monetarios
- Parecen haber perdido la capacidad de reír y jugar.

En su lado OK es Comunicador Responsivo:

- Es un jefe poderoso y fuerte gracias a su habilidad para recolectar datos, analizarlos y estimar probabilidades
- Percibe el lado humano del trabajo
- Sus decisiones parten de que los empleados son importantes

- Habla y escribe con claridad y precisión
- Emplea todo su tiempo productivamente
- Sabe que hay tiempo para comer, jugar, etc.

6. EL BOMBRA: Estos jefes poseen poca sustancia ya que son unidimensionales, son difíciles de captar. Ni críticos ni protectores, prefieren no involucrarse.

En su lado no-OK son Solitarios:

- Tienden a aislarse tras la puerta cerrada de su cómoda oficina
- Actúan sin preocupación por sus trabajadores
- Son intelectuales, algunas veces pudieron destacar en el campo académico pero fallan a nivel interpersonal
- Prefieren trabajar por su cuenta sobre los proyectos

En su lado OK pueden ser Libertadores:

- No interfieren con los demás
- Dejan libertad a los demás para hacer lo suyo
- Permiten a cada quien establecer su ritmo de trabajo, fijar sus propios límites, diseñar sus propias metas, organizar sus sucesos y realizar sus propios programas
- Tienden a tener la política de no inmiscuirse con los trabajadores
- No reprimen
- Esperan que los demás sean creativos, dignos de confianza y competentes.

7. EL INVENTOR: Estos jefes poseen una vena genial, fácilmente llegan a ellos nuevas ideas.

En su lado no-OK resultan el tipo Cabeza de Chorlito:

- Frecuentemente se encuentran tan ocupados con sus experimentos, que no destinan el tiempo necesario para cumplir con la realización de las tareas
- A menudo carecen de habilidades de comunicación para hacer comprender sus ideas y que sean aceptadas
- Tienen a trabajar en aislamiento relativo, luego salen y dan a conocer sus nuevas ideas
- Algunos interactúan constantemente esperando que los demás aprueben sus esquemas

En su lado OK se convierte en el innovador creativo:

- Proveen de un ambiente realmente excitante
- Son estimados por su fácil flujo de ideas, el entusiasmo y la energía que inyectan a los demás
- Son divertidos
- Dignos de confianza para intuir nuevas soluciones a viejos problemas
- Crean constantemente: nuevos diseños y políticas, programas y procedimientos, etc.

1.4.5.2 Modelo L.E.T.: Thomas Gordon

Thomas Gordon creó un modelo de comunicación efectiva dentro de la relación padres-hijos denominado P.E.T (Padres Eficaz y Técnicamente preparados), el cual ha alcanzado un gran éxito dentro de la sociedad estadounidense y de amplia difusión en nuestro país.

Posteriormente como consultor de empresas adaptó este modelo de comunicación, a la relación Jefe-subalterno, donde de acuerdo a sus palabras, en base a los miles estudios sobre liderazgo se puede "construir un modelo de la eficacia del líder, basándonos en una sólida evidencia de investigación proveniente de muchos tipos de organizaciones y grupos"²⁰.

Así en su libro L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente preparados presenta el modelo que propone para desarrollar un Liderazgo Efectivo.

El punto central de este modelo es lograr influir en la conducta de los seguidores en cuanto a su productividad sin el uso del poder, entendido éste como los medios de castigar y recompensar. Además se basa en el concepto de satisfacción mutua de necesidades a través del método "nadie pierde".

²⁰ Gordon, Thomas. Op cit. pág. 9

Características importantes de este planteamiento:

1. Busca sintetizar los mejores conocimientos de los pensamientos científicos y los resultados de sus investigaciones.
2. Presenta un modelo de las relaciones ideales entre Líderes y seguidores, expresado en lenguaje no técnico, que es al mismo tiempo entendible y útil,
3. Ofrece habilidades y métodos específicos que los Líderes deben aprender para que el modelo pueda funcionar.

El entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y métodos sobre problemas prácticos fue desarrollado en base al trabajo del autor como consultor externo de varias organizaciones, en tanto que las habilidades como las de comunicación, las tomó prestadas de las personas que le entrenaron para convertirse en auxiliar de psicólogo clínico, en orientación o terapia centrada a la persona.

Los objetivos de este modelo son:

1. Poner al alcance de las innumerables personas con puestos de Liderazgo, los conocimientos del Liderazgo efectivo, formando un criterio que permita la autoevaluación como líder.

2. Mostrar a los Líderes las habilidades y métodos especiales que deben aprender para usar los modelos actuales de liderazgo efectivo. Las habilidades son:

- Como escuchar para que los miembros hablen de sus problemas,
- Como hablar para que los miembros sean considerados con sus necesidades especiales.
- Como manejar las infracciones a las reglas,
- Como identificar problemas y trabajar eficientemente hacia buenas soluciones,
- Como construir un equipo efectivo
- Como realizar eficientes reuniones de trabajo,
- Como hacer que los miembros fijen metas de rendimiento, y
- Como eliminar las supuestas amenazas que representa la evaluación del rendimiento.

3. Confrontar el problema crucial del poder y la autoridad, clasificando esta última en tres tipos:

- a) La primera derivada del poder de uno mismo
- b) La derivada de la definición del trabajo propio
- c) La derivada de la propia experiencia y de los propios conocimientos.

Establece que la primera es la que suele ser destructiva para las relaciones al reducir a largo plazo la motivación y productividad.

El modelo de Gordon se divide en tres fases para su asimilación:

1. Poder y Liderazgo
2. Manejo de la confrontación, y
3. Práctica de habilidades

Para el manejo efectivo de este modelo es fundamental tener presente la importancia de las relaciones humanas dentro de la organización.

Los resultados específicos del modelo dependerán del tipo de organización donde se aplique, la clase de personas con quien se trabaja, los límites económicos y financieros dentro de los cuales trabaja la organización, etc. Pero sin duda las nuevas habilidades del Líder repercutirán en cambios benéficos para la organización.

1.4.5.2.1 Experiencia del modelo en México: Vila Taboada

Este modelo ha sido adaptado a México durante los cinco años en que se ha impartido en diversas organizaciones en los niveles de dirección, gerenciales y de mandos intermedios.

De acuerdo al estudio de especialización de la Psicóloga Adriana Vila Taboada, el programa debe iniciarse en el nivel de dirección ya que ahí reside el poder para lograr cambios en el estilo de Liderazgo y por lo tanto en la cultura organizacional.

El programa consta de tres días de capacitación, dentro de los cuales se hará una exposición del contenido y se manejarán ejercicios específicos para cada contenido.

FASE I

Día 1

Bienvenida al grupo

Presentación de consultores

Agenda y normas de reunión

Propósitos y objetivos del programa

-Poder y Liderazgo

-Método 1: ganar-perder

-Método 2: perder-ganar

-Método 3: ganar-ganar

-Presentación de habilidades

-El rectángulo de comportamiento

Día 2

-El Líder ante los problemas: solucionador vs. facilitador de la solución de problemas.

- Los doce bloqueos de la comunicación
- Relación de ayuda
- Modelo de escucha activa
- Como escuchar activamente
- Los sentimientos son amistosos
- El problema real vs. soluciones inmediatas

FASE II

Día 3

- El Mensaje Yo
- Cambio de engranes
- Método III de solución de problemas
- Valores
- Cierre
- ¿Qué clase de organización queremos?
- Credo para mis relaciones

1.4.5.3 Modelo de desarrollo de habilidades de Liderazgo para mujeres.

Dentro de los estudios en específico sobre Liderazgo que se han realizado tenemos este modelo desarrollado por la Lic. Elva Gabriela Rodríguez Sevilla, profesora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de esta Universidad²¹.

²¹ Memoria: III Congreso Nacional Académico en Administración, Contaduría e Informática, pág. 118

Ella realizó un estudio exploratorio entre los estudiantes de un grupo de esta Facultad. El objetivo de este estudio era explorar las potencialidades de Liderazgo del grupo, el estilo de Liderazgo presente, la actitud de Liderazgo y la opinión sobre algunos estereotipos de las mujeres en el trabajo. Aplicó un cuestionario de 40 preguntas.

De acuerdo a los resultados del estudio, encontró que las mujeres requieren capacitación en:

1. Búsqueda de retos positivos.
2. Disposición a practicar con el ejemplo.
3. Habilidad para motivar a otras personas.
4. Espíritu de trabajo en equipo.
5. Retroalimentación constructiva al equipo de trabajo.
6. Rapidez en la toma de decisiones.

Mientras que los hombres la requieren en:

1. Búsqueda de retos positivos.
2. Disposición a tomar retos y a aprender de los errores.
3. Disposición de compartir el poder.
4. Delegación de tareas.
5. Establecimiento de metas de desarrollo personal.

Así mismo con respecto a los estilos de Liderazgo se encontró que el 70% de los hombres se ubicaba en los estilos

Dominante Controlador y Carismático Motivador, mientras que las mujeres se ubicaron en casi igual proporción en los cuatro estilos establecidos: Tolerante, Perfeccionista, Dominante controlador y Carismático motivador.

La actitud hacia el Liderazgo tanto en hombres como mujeres fue positiva, obteniendo ellos un puntaje de 83.24% y ellas uno de 85.55% estableciéndose además la necesidad de desarrollar formas para aumentar los niveles de creatividad y efectividad en la solución de problemas.

Por otro lado se obtuvo que efectivamente existen estereotipos en nuestro medio laboral en cuanto a las mujeres, por lo cual es importante se les concientice de ellos, para que en el futuro no los repitan.

El modelo de capacitación que se propone se basa en un taller con duración de 20 horas, que propicia la reflexión teórica y su aplicación práctica.

El contenido temático:

1. Características de Liderazgo efectivo;
2. Liderazgo en equipos de trabajo;
3. Herramientas de planeación estratégica;
4. Solución creativa de problemas;

5. Desarrollo armónico de la vida personal y profesional de la mujer Líder.

La metodologías:

- Lectura y discusión de bibliografía y hemerografía;
- Autorreflexión propiciada en ejercicios grupales;
- Solución y dramatización de casos prácticos;
- Entrevistas de mujeres Líderas en su campo.

1.4.5.4 Teoría (XY)n

Este modelo se creó para evaluar la acción del Liderazgo, ha sido creado por el Lic. Sergio Hernández y Rodríguez, investigador de la División de Posgrado de la F.C.A.

El desarrollo de esta teoría consiste básicamente en la mezcla de las Necesidades Psicológicas planteadas por Abraham Maslow con la técnica de la Administración por Objetivos de George O_Diorne, mediante una gráfica cartesiana tipo Grid Gerencial como la creada por Blake y Mouton.

La importancia de esta teoría es su afán por buscar un modelo propio para la situación organizacional mexicana, ya que considera fundamental la diferencia entre un empleado norteamericano (en quienes se basan las teorías mencionadas) y uno nacional.

Los planteamientos son sencillos:

1. Líder es el sujeto que encabeza un grupo, con la aceptación voluntaria de éste, con o sin autoridad legal.
2. Cualquier posición radical de los Líderes, ya sea autócrata (X) o democrata (Y) es inoperante.

El objetivo es: analizar la gestión administrativa a través de una matriz que muestre los diversos grados de Liderazgo, a fin de cumplir el doble propósito de:

- a) Servir como instrumento de evaluación de desempeño directivo
- b) Servir como guía de la acción directiva y la formación de Líderes.

En cuanto al desarrollo del modelo, se tomaron como base las siguientes teorías y técnicas:

-Escala de Necesidades e Maslow, la cual establece que todo ser humano tiene que cubrir sus necesidades físicas (fisiológicas) y psicológicas (de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización).

-Administración por Objetivos de D'Diorne, donde se establece que el cumplimiento de los objetivos de las funciones básicas garantiza el nivel fisiológico de las organizaciones. Para que un Líder subsista debe tener claramente definidas sus metas y objetivos (formales, informales, capacitación para el desarrollo

técnico, creatividad y aplicación) así como el desarrollo de habilidades directivas.

-Grid Gerencial de Blake y Mouton. Este estudio ya ha sido mencionado en anteriores ocasiones, sin embargo diremos que se trata de un plano cartesiano con dos ejes (atención a la producción y atención a las necesidades humanas) de diez puntos cada uno; cuyas principales intersecciones son:

-1.1 Mínima atención a la producción, mínima atención al personal.

-1.10 Máxima atención al personal, mínima a la producción.

-10.1 énfasis en la producción y poca atención al personal.

-10.10 Máxima atención a las dos variables.

-5.5 Punto de balance de las dos variables según los autores.

Apoyado en estas tres teorías se diseña el modelo en un plano cartesiano con dos variables:

-Atención a la Producción (X)

-Atención a las Personas (Y)

y una matriz con escala de 1 a 5 (numerales usados por Maslow y O'Diorne). Finalmente aclara que las intersecciones posibles son ilimitadas, debido a que el punto ideal es el máximo de las dos variables. Es por eso que la llama Teoría (XY)_n. Luego entonces gráficamente el modelo es el siguiente:

MASLOW

Y5					5XY
Y4				4XY	
Y3			3XY		
Y2		2XY			
Y1	XY				
	X1	X2	X3	X4	X5

O'DIORNE

- X1-Y1 El directivo sólo cumple con sus obligaciones, sin buscar algo más allá.
- X2-Y2 El jefe no sólo cumple con su tarea, sino que fomenta al grupo a cooperar ante situaciones imprevistas.
- X3-Y3 El jefe fomenta la cooperación, además de estimular la capacitación y espíritu de grupo.
- X4-Y4 Aparte de lograr lo anterior fomenta la creatividad, el desarrollo tecnológico y las necesidades de reconocimiento de sus seguidores.
- X5-Y5 El jefe cumple con lo anterior e impulsa el desarrollo personal fortaleciendo las habilidades de dirección de los subordinados.

Esta matriz sirve para calificar cuantitativamente a los mandos medios a través de puntos, otorgados según sus logros en cada uno de los ejes. Así la mínima calificación es 1 por 1 igual a 1, y la máxima es 5 por 5 igual a 25.

Finalmente el modelo proporciona parámetros para la evaluación de una gestión directiva, mezclando dos variables básicas en toda organización, cuya importancia es vital y semejante. Por otra parte puede ayudar a medir la ineficacia o frustración del gerente, si se usa con valores a la inversa.

1.4.5.5 MODELO VIA: DE LA VISION A LA ACCION

Actualmente la red global de Leadership Studies International a través del Centro de Estudios de Liderazgo (CEL-MEXICO), ha desarrollado un Modelo denominado VIA. Este modelo nace de su experiencia en el Liderazgo Situacional y plantea un sistema dinámico y holístico que aprovecha al máximo los recursos más importantes dentro de la organización.

El Modelo VIA es un proceso de influencia diseñado para acelerar la transformación de la visión a la acción. La base es:

****Definir una visión clara que permita a individuos y equipos compartir el marco de referencia en que se desempeñan.**

Así mismo partiendo de tal visión coordinar la labor mental y la conducta incrementando la motivación.

De ésta manera, los Líderes al crear poderosas visiones acerca del futuro deben lograr que los seguidores transformen esas visiones en resultados operativos. Para transformar la

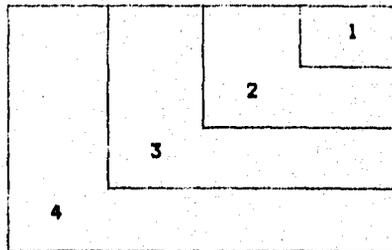
visión en acción, se deben crear procesos que maximicen los resultados dándole a la gente la facultad y la libertad de alcanzar su máximo desempeño.

El Modelo VIA está diseñado para que los Líderes comuniquen su Visión a todos los niveles administrativos, así como al personal operativo que trabaja dentro de su organización. Combina la teoría y técnicas de Liderazgo con la realidad y competencia global.

Los puntos claves de este modelo son:

- La Visión del entorno cambiante
- La Visión de la cultura organizacional y su manejo para contar con su apoyo en la implementación de estrategias y el proceso de transformación y cambio.
- Lograr sinergia mediante un hábil Liderazgo de equipo
- Elegir las estrategias correctas.
- Descubrir oportunidades de desarrollo

MODELO VIA



Este es un mapa que combina conceptos de Liderazgo y de Administración, con procesos de planeación estratégica y de desarrollo organizacional.

El modelo conecta tres componentes esenciales para generar los resultados deseados:

- La Visión
- Los procesos de implementación
- La traducción a la acción.

De acuerdo al esquema, específicamente el modelo estructura:

1. VISION: Una visión nos da el camino a seguir, siempre que se implemente en acciones y este basada en valores que inspiren al personal.

2. MISION Y MEDIO AMBIENTE: La misión debe estar definida claramente de modo que este determinado el ¿que hacer? dentro del medio ambiente ("el dónde") tanto interno como externo.

3. ESTRATEGIA Y CULTURA: No basta con tener buenas estrategias, su ejecución y puesta en práctica son igualmente importantes. Si la cultura corporativa es adecuada, se pueden implementar las estrategias correctas. La misión de la organización se apoya en estrategias.

4. METAS Y EQUIPOS: Los equipos efectivos tienen definidos cuando sus metas o propósitos comunes se han de cumplir, esto eleva la productividad. La formación de equipos no sólo incrementa la motivación sino también el nivel de desempeño.

5. TAREAS E INDIVIDUOS: Son los cimientos del modelo VIA. El Líder orientado a las tareas se concreta en el "qué hacer", el Líder orientado a la relación o a la gente se concentra en el "quién debe hacerlo". Ambas dimensiones son esenciales para lograr la eficacia dentro de la organización.

6. ALINEAMIENTO Y ARMONIA: Si deseamos que todos estos componentes funcionen de manera eficaz e ininterrumpida para lograr sinergia, la visión, misión, estrategias, metas y tareas deben estar interrelacionadas y alineadas.

El medio ambiente, la cultura, los equipos e individuos deben -para este modelo- estar en armonía para que sus actividades sean productivas.

Además de todo lo mencionado existen estudios realizados en el área conductual dónde incluso se determina el manejo de los polos cerebrales en relación al liderazgo. Además de los libros (muchos de ellos con carácter de best seller) que se ponen de moda por algún tiempo después de haber obtenido record de ventas

(sólo eso se puede asegurar: el record de ventas) en países del extranjero.

1.5 El Liderazgo Eficaz

Como ya ha quedado asentado el Liderazgo es el proceso a través del cual el Líder induce a un grupo a la realización de determinados fines, es claro que en cualquier organización hay alguien que ocupa el lugar del Líder, que fija objetivos y cursos de acción; más dentro de nuestra exigente economía este proceso debe estar respaldado por sus resultados.

Un Líder debe lograr que sus subordinados no sólo hagan lo correcto y necesario sino que además sean eficientes, que incluyan el análisis de procesos de modo que se corrijan y mejoren los puntos débiles es decir es no sólo hacer las cosas, sino hacerlas bien.

De este modo un Liderazgo eficaz es aquél que logra el mejor desempeño y rendimiento del grupo en las funciones asignadas (objetivos y metas).

De acuerdo a Hersey y Blanchard "cuando el estilo de un Líder es apropiado para una situación determinada se le llama

eficaz; cuando el estilo es inapropiado para la situación entonces se torna ineficaz".²²

De este modo podemos establecer la relación entre el Liderazgo eficaz y el éxito del grupo el cual se verá reflejado en la productividad, la efectividad y finalmente en la eficiencia general de la organización.

Los parámetros anteriores nos reflejan de manera cuantitativa lo que denominaremos "resultados de un Liderazgo eficaz". Más como hemos mencionado, el Liderazgo es un proceso e implica un tipo de relación con los subordinados, esta relación estará determinada por el tipo de subordinados y el muy personal estilo del Líder, lo cual determinará a su vez el tipo de motivación o gratificaciones que utilizará.

De este modo un Líder eficaz pone atención en la forma de motivar la actuación de sus subordinados, en el comportamiento y actuación de los mismos (rendimiento) y en lo que hace después de apreciar los resultados.

Más aún, un Líder eficaz cuenta con la confianza y disposición de sus subordinados, de manera que los objetivos y normas planteadas son asimiladas y en presencia o ausencia del

²² Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. El Estilo Eficaz de dirigir, pág. 151

Líder estas son seguidas, "la calidad de un ejecutivo se nota observando no lo que sucede cuando esta presente, sino lo que pasa cuando está ausente".²³ Muchos han buscado describir al Líder eficaz, y aunque no está totalmente comprobado la mayoría coinciden en los siguientes puntos:

1. Desbordan energía, impulso y ambición,
2. Son tenaces y activos en la persecución de sus metas
3. Quieren dirigir, no desean el poder por el placer de dominar a otros, sino para alcanzar una meta global;
4. Son honestos y poseen integridad, no sólo es posible confiar en ellos, sino que ellos también confían en otros;
5. Tienen un alto grado de confianza en sí mismos, lo que les permite no sólo asumir graves responsabilidades y promover la confianza en otros, sino frontier con ecuanimidad muchas situaciones que pueden ser estressantes.
6. A menudo tienen capacidad creadora;
7. Son flexibles en sus estrategias cuando la situación lo reclama;
8. A veces son carismáticos (aunque este no es un rasgo esencial para obtener un Liderazgo eficaz)²⁴

²³ Blanchar, Kenneth y Lorber, Roberth. El ejecutivo al minuto en acción, pág. 55

²⁴ ibídem. pág. 28

1.6 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DE LÍDERES

1.6.1 Importancia de la Educación

Como bien señala Arias Galicia (1989) se ha de considerar que existió una época en que se creía que para alcanzar el desarrollo económico de un país u organización bastaba alentar la adquisición de bienes de capital, sin embargo, la existencia de bienes de capital por si misma no representa efectivamente el desarrollo económico. Señala Arias Galicia que: "es necesario que las personas sepan como aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir maquinaria, instalaciones, etc. puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente".²⁵ Ante tal circunstancia no son pocos los que establecen como razón principal de desarrollo a la EDUCACIÓN, poniendo los ejemplos de Japón y Alemania, los cuales a pesar de quedar destruidos después de la Guerra, han podido lograr un importante desarrollo, en tanto países como los africanos, asiáticos y latinoamericanos a pesar del capital invertido y de sus recursos naturales se conceptualizan como dependientes y atrasados.

Aquí cabe señalar la situación de México en lo referente al sector educativo, para darnos una idea de los problemas que repercuten en Líderes y organizaciones:

²⁵ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. pág. 310

-De acuerdo a datos del anexo estadístico del sexto informe de gobierno de Carlos Salinas de Gortari existe un atraso económico de cuando menos una década lo cual se refleja claramente en la educación, ya que la matrícula está creciendo a niveles muy por debajo de los que se había alcanzado en los años setenta.

-Durante 1994 se invirtió en educación 75.2 mil millones de Nuevos pesos que representan el 6.1% del P.B.I., mientras la UNESCO recomienda un gasto educativo de 8%, siendo el año con más alto porcentaje en toda la historia, sin embargo tomando en cuenta una inflación del 7% el avance real del 6.1% comparado con 93 reporta una inversión de menos de la mitad de lo que se gasta en los seis años precedentes.²⁶

-De la partida asignada es significativo que el 52% de los recursos se destinen a educación básica, el 12.8% a educación superior, 1.8% para educación a adultos y 2.8% para educación a indígenas.

-Se cubre sólo el 60.6% de la demanda escolar.

-Existe el 3.6% de deserción escolar en la primaria, 7.3% en la secundaria, 30.8% de las técnicas y el 14.4% del bachillerato.

²⁶ Sexto informe de Gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari,
pág. 8.

"Se cuenta con aproximadamente 14 millones de analfabetas que representan el 18.6% de la población nacional. De estos analfabetas aproximadamente 7 millones son analfabetas absolutos (9.8%) y el resto son analfabetas funcionales, personas que saben leer y escribir más nunca aplican sus conocimientos. Este problema se agudiza en el campo.

-Un millón 500 mil niños en edad preescolar carecen de ella,

-Sólo el 56% de los alumnos de educación media superior concluyen sus estudios en plazos oficiales,

-47 000 egresados de bachillerato (42%) no continúan educación superior.

-300 000 alumnos que egresan de primaria (17%) no ingresan a secundaria

-Más de 6.5 millones de alumnos de primaria no concluyen sus estudios en el periodo reglamentario,

-Un millón 700 mil niños no asisten a la escuela

-Se atiende sólo el 10% de la demanda de educación especial."²⁷

Los anteriores datos se ven reflejados en la pirámide hipotética de una generación estudiantil (1991) desarrollada por el departamento de Estudios Sociales de Banamex que establece que de mil alumnos que cursan la primaria sólo 448 siguen y llegan a concluir la secundaria, de éstos sólo 216 llegan a bachillerato y 66 a carreras técnicas, de los cuales sólo la mitad llega a concluir estos estudios y sólo 80 tienen acceso a la educación superior y 11 a la normal, finalmente de éstos sólo se recibirán 37 y 9 respectivamente. Únicamente 4 individuos de 1000 egresan de un Posgrado.

Se agrega a esto, la baja calidad de la enseñanza, y un nivel educativo de 3.5 años de escolaridad promedio para todo el país.

Además existe poca inversión del país en investigación y desarrollo, lo cual se ve revertido en los altos gastos que representa el obtener autorización de uso de patentes y en la gravedad de la dependencia tecnológica.

²⁷ Rodríguez Reina, José Ignacio. El Financiero, 11 de octubre de 1989. pág. 32

Es necesario ante esto subrayar que la educación juega un papel muy importante, ya que es a través de ella que se puede aprovechar adecuadamente los recursos materiales y técnicos, además, y por consiguiente se pueden lograr mayores niveles de vida.

Los datos y las cifras no han tenido variaciones significativas, incluso en algunos rubros con la reorganización económica del presente régimen se han visto aún más afectados.

1.6.2 La Educación para Líderes

La educación implica la formación del elemento humano dentro de la organización, considerando que los conocimientos, la salud, la experiencia, las habilidades, etc. "pueden ser incrementadas básicamente por dos métodos: a) por el descubrimiento de esos recursos, y b) por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias..."²⁸ etc.

Así, considerando que se conocen los recursos de nuestro Líder en cuanto a su capacidad y eficacia, es preciso considerar las oportunidades y beneficios de la educación, ya que como señala Theodore Schultz (premio nobel de economía) el "invertir en líderes en una empresa, equivale a invertir en toda la

²⁸ Arias Galicia, Fernando. Op cit. pág 311

organización"²⁹ ya que depende de ellos el futuro de tal empresa.

Todos en determinado momento somos líderes por que tenemos que tomar decisiones, dar indicaciones ordenes o pautas a seguir, pero es necesario para poder llegar a la excelencia, el contemplar el comportamiento humano sus consideraciones y cambios, y así poder manejar setos hacia la consecución de resultados.

Jorge y José Mejía Zúñiga señalan que "cierto es que cualquier persona puede ser Líder, pero pocos llegan a tener el grado de excelencia, si no comprenden la necesidad de entenderse a sí mismos, pauta que les hará entender su entorno social"³⁰

Estos mismos consultores señalan la falta de atención y en muchos casos de interés de los directivos para prepararse y convertirse en líderes eficaces para sus organizaciones, además de la agudeza del problema en México donde lo más que se hace es copiar modelos norteamericanos.

Este trabajo considera el hecho de que hay líderes que nacen pero también se pueden llegar a hacer a través de un esfuerzo

²⁹ Cornejo Miguel Angel. op. cit. pág. 6

³⁰ Cualquier persona puede ser Líder, pero requiere preparación.
Alto Nivel. pág. 43

constante y sistematizado para corregir y mejorar las técnicas y acciones de los líderes, a fin de ser eficaces, es decir a través de una adecuada educación.

Consideramos que muchos ejecutivos sobre todo de la micro y pequeña empresa no han podido contar con el beneficio de una educación eficaz, ya que muy pocas veces se encuentran oportunidades didácticas acordes a sus necesidades tanto de estructura y características, como económicas.

Contemplaremos el concepto de educación como " la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos".³¹

La mayoría de modelos de desarrollo de habilidades para líderes eficaces provienen de los Estados Unidos, país que como ya hemos visto ha dedicado tiempo y recursos al estudio de este tema, algunos de ellos sin embargo, llegan a especificar situaciones o son superficiales.

Actualmente esta es una de las áreas más socorridas en cuanto a cursos y talleres ofrecidos por diversas instituciones, el tema es atractivo para todo empresario, más los requerimientos

³¹

Arias Galicia, fernando, Op. cit. pág. 312.

no siempre los hacen accesibles para algunos, que con suerte sólo podrán comprar algún curso, taller u tratado por videocasette.

1.6.3 Métodos de educación a líderes

La mayoría de los modelos utilizan como métodos de enseñanza-aprendizaje:

-Los métodos de grupo para la educación de adultos, donde el consultor funge como un facilitador dentro del proceso de asimilación, teniendo en cuenta el respeto por el participante, el reconocimiento de sus necesidades individuales y de grupo, así como la expresión de ideas y sentimientos.

-El aprendizaje experiencial que de acuerdo con el enfoque de Carl Rogers, da relevancia a los aspectos del desarrollo de los individuos, basa este desarrollo en las relaciones interpersonales con base en la aceptación y la valoración del ser humano, la congruencia y la comprensión empática.

-El método audiovisual, apoyado en material autodidáctico.

Ahora bien necesitando un método que permitiera una fácil pero profunda asimilación, así como un alcance suficiente para aplicarlo en diferentes situaciones encontramos :

- la metodología planteada por Muriel James, ya que basada en la Teoría transaccional contempla el planteamiento de principios y de la teoría mediante ejemplos, ejercicios de autodescubrimiento para ayudar al individuo a identificar y tomar conciencia de su personal estilo, prácticas con sugerencias de cambios pertinentes y guías para ejercer un mando eficiente y efectivo.

Consideramos que esta metodología, tiene una vigencia importante para un estudio como el nuestro debido a la sencillez de sus planteamientos, los cuales conjugan la comprensión propia y la forma de exteriorizar y manejar situaciones, todo a través del estudio de casos en un constante juego de papeles.

Finalmente cabe hacer énfasis en que es preciso que el individuo esté consciente de que al educarse invierte en sí mismo, ya que sólo él puede tomar la determinación para adquirir los bienes culturales, poniendo el tiempo y energía necesarios para educarse; por que como bien señala Hersey: "el problema no es aprender a utilizar los cuatro estilos básicos (Liderazgo situacional) sino que desea hacerlo. Cualquiera tiene la capacidad pero no se puede hacer nada si no se desea aprender"³²

³² Hersey, Paul. Op. cit. pág. 337

CAPITULO II

EL LIDERAZGO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Una vez determinada la importancia del Liderazgo dentro de la empresa, es preciso ubicarnos en el sector de interés. La Micro y Pequeña Empresa, que en México afronta una situación crítica dentro del actual marco de acontecimientos políticos, sociales y económicos. La reciente devaluación y la reestructuración económica con los programas de emergencia, establecen un panorama de gran reto para este sector empresarial.

1. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Dentro de la Micro y Pequeña empresa y como resultado de su origen, se presentan estilos de Liderazgo extremadamente cerrados o extremadamente abiertos. Esta situación se debe al hecho de que el propietario de estas organizaciones es el mismo que se encuentra al frente del negocio lo cual lo lleva en muchos casos a tratar de ser "hombre o mujer orquesta". Centraliza las decisiones queriendo que todo se realice de acuerdo a su personal concepción del cómo y el cuándo, "el trabajador debe cumplir con lo que se le mande mientras se le pague" es la consigna de estos empresarios o bien llega a darse el caso -común en las empresas familiares- de que los puestos claves se encuentran ocupados por miembros de la familia del propietario, el cual en ningún momento evalúa su capacidad, honestidad y deseos de trabajar. Esta última consideración en muchos casos genera un ambiente de trabajo sumamente informal que afecta la operación sana de la empresa.

Otro punto importante dentro de estas empresas es la mezcla de la empresa con la propiedad familiar del dueño, no existiendo una separación adecuada ni de recursos ni de roles.

El estudio sobre pequeños comerciantes del D.F. citado anteriormente nos indica que el 60% de ellos ocupan parientes dentro de la empresa, lo cual en la mayoría de los casos genera problemas de nepotismo y falta de interés en la necesidad de capacitación para sus trabajadores.

Ahora bien de acuerdo al estudio "Diagnóstico Integral de la Micro y Pequeña empresa en el D.F." realizado por la FCA en 1990, se encontraron dos tipos básicos de Liderazgo en estas empresas que son:

1. "El autócrata (predominante en la encuesta) donde el empresario asume toda la responsabilidad y nulifica cualquier otra personalidad, aquí predomina el autoritarismo que provoca miedo como sinónimo de respeto."

2. "El democrata (más común en la empresa familiar) donde el empresario, asume el papel de papá consentidor o el compadre, lo que genera problemas en la efectividad de sus decisiones"

Dentro de los estudios sobre este tema dentro de la cultura mexicana "Hofstede identifica cuatro características que permean las culturas organizacionales mexicanas: alto índice de distancia

frente al poder, alto índice de temor frente a la incertidumbre, bajo índice de individualismo y alto índice a la masculinidad"³³ de acuerdo a estas características se da como consecuencia que: el, alto índice de poder lleva a las organizaciones ser centralizadas y "que el estilo de Liderazgo sea predominantemente autocrático y paternalista"³⁴

2 LA IMPORTANCIA DEL TRABAJADOR

Dentro de este estudio el trabajador mexicano y en específico el trabajador de la micro y pequeña empresa desempeñan un importante papel, ya que dentro del enfoque a manejar, los seguidores y su grado de madurez dentro de la organización determinan en gran medida el tipo de Liderazgo que sería más eficaz.

Ahora bien, es esencial además, conocer el entorno cultural que influye en la caracterización del trabajador mexicano y que da las pautas para su comportamiento dentro del trabajo.

2.1 Cultura y Trabajo

La cultura de un país representa para este, lo que la personalidad a determinado individuo, teniendo en cuenta que en

³³ Cerda Gastelum, José de la y Nuñez de la Peña, Francisco. Administración en Desarrollo, pág. 219

³⁴ Idem.

ambos casos se influye en la identidad particular ya de la nación, ya de la persona.

Podemos citar la CULTURA como el complejo que incluye "el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto a miembro de la sociedad"³⁵; que caracterizan a los miembros de esa sociedad en particular, dándoles una identidad propia y única, la cual determina sus actitudes, motivaciones y valores.

México posee una cultura singular, la cual ha sido motivo de diversos estudios en diferentes enfoques que van desde el psicológico hasta el literario, tanto de investigadores nacionales como extranjeros. Estos estudios presentan puntos coincidentes y algunos totalmente opuestos.

Los estudios establecen que "la mayor parte de las perturbaciones del mexicano actual son debidas al choque entre dos culturas: la indígena y la española"³⁶ ya que el español llegó para dominar e imponer su cultura al indígena y al mestizo las cuales acataron, no por convicción sino por miedo, ello generó rasgos mentales que perduran hasta la fecha como son la

³⁵ Méndez, Silvestre. Dinámica Social de las organizaciones. pág. 182

³⁶ Cerda Gastelum, José de la y Nuñez de la Peña, Francisco. Op. cit. pág 222

necesidad de respaldar los signos masculinos asignándole la fuerza, capacidad de conquista y dominio social como contraparte de la debilidad, sometimiento, devaluación y arraigo que son características femeninas e indígenas.

Por otro lado cada estudio aporta y determina características específicas de la forma de ser del mexicano, su forma de interactuar con la realidad partiendo de sus idealizaciones internas, el papel de la madre en la formación del individuo, el cual tiene como base un sentimiento de minusvalía derivando en el particular machismo mexicano. En base a todo lo anterior se caracteriza al mexicano como reservado, mesurado, sobrio y desconfiado lo cual determinaría una cultura orientada hacia la investigación. Otros estudios y enfoques afirman como características la máscara, la manipulación, el mexicano como fruto de la violación y por otro lado está el gusto por la fiesta la facilidad de apertura, participación y comunión con los demás, aunque sea momentánea.

Sin embargo Joaquín Pedón señala algunas tendencias de análisis cultural, que impiden un claro entendimiento de la cultura organizacional:

"1. Lo cultural se adquiere en un medio ambiente, grupo social o cultural se adquiere en un medio ambiente, grupo social o incluso en la organización, por que los miembros

de esa familia o unidad social ya comparten y así imponen esa interpretación de la realidad, creencias y valores a su medio ambiente."³⁷

2. Es importante no considerar a la cultura de una empresa como superficial, sino basarse en un análisis cultural.

3. No se debe confundir la cultura real contra la cultura ideal de una empresa la cual generalmente se haya en su misión, filosofía o listado de valores, ya que sólo son un listado de deseos.

4. Hay que tener en cuenta las exageraciones en las tendencias de lo mexicano las cuales crean mitos y visiones utópicas.

5. Así mismo hay que considerar las tendencias a la autodenigración y exaltación de lo extranjero.

6. Finalmente es importante ubicar y dar justo valor a las repeticiones descriptivas, que crean estereotipos de rasgos culturales del mexicano y que pueden influir en la forma real de actuar.

³⁷ Ibidem. pág. 224

2.2 El papel del Trabajo

El trabajo como tal se constituye como una dimensión fundamental del hombre y su existencia, su valor es interpretado de diversas maneras dependiendo de la cultura que lo evalúe. En muchas de las constituciones del mundo, incluida la de México, el trabajo se reconoce en su importancia legislándose como un derecho.

Desde el punto de vista de las teorías administrativas, el trabajo es parte fundamental, dado que es el motor de la empresa, por lo cual cuenta con estudios de comportamiento organizacional, que tienen como objetivo determinar las mejores condiciones para que la gente trabaje eficientemente.

Los valores y necesidades dan la pauta para el comportamiento individual dentro de la empresa, siendo este totalmente impredecible, más se puede entender teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la cultura propia de los individuos, la cual se "manifiesta en los hábitos y costumbres, las creencias especialmente las religiosas y morales los valores o lo que la mayoría considera bueno y deseable, las actitudes y predisposiciones a pensar o actuar en situaciones sociales"³⁸

³⁸ Ibidem. pág. 195

Tal consideración se ve avalada por estudios de carácter transcultural donde se puede apreciar que la cultura personal influye en las diferencias de factores gerenciales y organizacionales.

Ahora bien dado que cultura de los individuos influye la cultura organizacional, ésta se manifiesta en los objetivos, políticas, normas, estructuras, las relaciones interpersonales de trabajo y en general en las relaciones individuo-grupo.

Un Líder debe tener presentes los tres elementos claves de la cultura organizacional; la estructura, la tecnología y el medio ambiente externo, dado que la estructura le dará el tipo de relaciones formales entre las personas dentro de la organización, la tecnología determinará la forma de hacer las cosas y el tipo de relaciones de trabajo; y por otro lado el medio ambiente externo influye en el comportamiento de las personas, afectando sus condiciones laborales y sus necesidades.

Así toda organización crea un cultura propia, sumamente influenciada por los valores particulares de los miembros de la misma, de modo que si es preciso cambiar algunos rasgos y fortalecer otros en busca de la productividad, se debe conocer la cultura individual, ya que de lo contrario será imposible dirigir o administrar lo que no se conoce o comprende.

Ante esta situación y en base a los objetivos de este trabajo se hace un esbozo de las características psicosociales determinadas en diversos estudios sobre el mexicano y su perspectiva del trabajo.

En su estudio de la cultura, la antropología, nos permite saber el papel del trabajo y las fiestas dentro de la cultura indígena, donde un "campesino no trabaja más, aunque se le pague más, pues en sus sociedades pagar más no significa lo mismo que en una sociedad urbana, porque la lógica de satisfacción de necesidades es distinta".³⁹ Situaciones como esta nos ratifican la necesidad de considerar el terreno cultural, dentro de cualquier análisis del trabajo, sus perspectivas y problemáticas.

Actualmente se considera a la cultura como elemento primordial de la organización. Esto se debe a las aportaciones hechas por teóricos que en sus estudios han encontrado que los valores, creencias, supuestos básicos, etc. influyen en la marcha y éxito de la organización.

Así el conocimiento de la cultura permite crear un sistema de identificación del trabajador con su trabajo y su equipo, de modo que se logre una interacción que da como resultado una asimilación de valores y principios característicos de la organización. "Y mientras más arraigados estén los valores en el

³⁹ Ibidem. pág. 198

personal, menos necesidad habrá de orientar explícitamente su conducta." ⁴⁰

2.3 Imágenes del trabajador mexicano

De acuerdo a investigaciones académicas acerca de diversos grupos de mexicanos, se han establecido tres tesis sobre la cultura y el comportamiento laboral:

1. "El mexicano tradicional" (Por herencia cultural):

- Es sumiso ante la autoridad
- Considera el trabajo como un medio para satisfacer necesidades básicas y de seguridad.
- Mantiene poca disposición al trabajo en equipo
- Busca del poder y condiciones favorables a nivel individual.
- Tiene dificultad para identificarse con las normas y objetivos de las organizaciones.

2. "El Mexicano en transición"

- Es un ser en conflicto,
- Combina valores tradicionales y modernos
- Quiere progresar en el reforzamiento de sus relaciones, sin ningún su esfuerzo individual.
- Cuida la lealtad a la organización pero descuida la eficiencia,
- Concede gran importancia a las distinciones jerárquicas como en el pasado,

⁴⁰

Ibidem pág. 199

- Percibe el trabajo con ambivalencia: ajuste y adaptación o enajenación, satisfacción o frustración, autorrealización o vacío.
- Quiere compensar con el trabajo y sus logros su identidad perdida, su notoria devaluación y baja autoestima.
- Juega con sus desgracias, vacila con su sufrimiento, escondiéndose en la broma, el chiste y la peladéz.
- Resiste las condiciones adversas del trabajo a través de la informalidad y jocosidad. Sus protestas son impulsivas.
- Siente orgullo por el trabajo duro y desprecio por el débil.
- Combina alta resistencia, abnegación y disposición para el trabajo.

3. "El Mexicano organización"

- Se interesa en el desarrollo eficiente, el logro, la movilidad, el progreso y el autodesarrollo personal.
- Busca la autorrealización y el logro en el trabajo.

Cada uno de estas tesis sobre el trabajador mexicano corresponden al modelo de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard a los diferentes grados de madurez de los trabajadores, lo cual repercute en el comportamiento del Líder.

2.4 VALORES, ACTITUDES E INTERESES LABORALES.

En los estudios organizacionales realizados a partir de los años cincuenta se han considerado valores, creencias, actitudes,

necesidades, motivaciones e intereses laborales. Algunas de las tendencias, mostradas en tales estudios y que deben ser tomadas en cuenta, pero con cautela son:

1. De acuerdo a un estudio realizado por el Psicólogo Díaz Guerrero a finales de los años cincuenta, lo que más le interesa al trabajador es mantener su propia autoestima que muchas veces es traducida en necesidad de dinero, no se valora en relación con otros ni en relación consigo mismo.

2. En 1959 John Fayerweather realiza un estudio entre ejecutivos mexicanos encontrando que valoraban altamente los beneficios materiales que pudieran percibir, ya que estos provenían de clase media y sus vidas dependían de los ingresos que pudieran obtener, su principal preocupación era su seguridad futura. En cuanto a su estatus social, los simbolismos ejercían una fuerte influencia ya que la diferencia social y el estatus profesional son en México una medida tan importante como la económica.

La mayoría de los ejecutivos estudiados manifestaban deseos de superación.

La conclusión de este estudio fue que la cultura influye fuertemente en la formación de motivaciones del hombre.

3. Fernando Arias Galicia en 1963 estudió los intereses de los trabajadores en el D.F. En esta muestra los intereses se

inclinaron hacia necesidades superiores: oportunidad para destacar y sobresalir, oportunidad de poner en práctica las propias ideas, seguridad de mantener el empleo, buenas condiciones de trabajo, un buen jefe, salario superior a las necesidades, ambiente de trabajo y descansos.

4. Andrews en un estudio en 1967 con base en la teoría del logro de McClelland, estudio 2 organizaciones diferentes, de las cuales concluyo que la relación paternalista inhibe el logro, ya que el control excesivo no es compatible con la independencia necesaria para superar metas.

5. En 1968 Joseph A, Kahl estudió los valores y actitudes laborales, con base en la teoría del modernismo de T. Paterson. En una muestra de 700 trabajadores urbanos, se encuentra que no exagera su visión del éxito, no favorece las grandes compañías y comparte las tradiciones religiosas; lo que mas le motiva es la posibilidad de promoción, la oportunidad de aprender nuevas cosas, la seguridad en el empleo, un trabajo interesante pero fácil, condiciones laborales agradables, buenas relaciones con los jefes y salarios satisfactorios.

De acuerdo a esta muestra la ambición de superación consiste en ahorrar y abrir un negocio, y/o trabajar cuidadosamente, aprender nuevas destrezas, introducir nuevos métodos de trabajo, obtener mejor educación y ser leal al jefe.

Así mismo en comparación con estudios anteriores realizados por él, encontró que las expectativas cambian junto con el nivel de industrialización, pero siempre existe una asociación entre la clase social y la ocupación.

6. En 1971 John W. Stocum con base en la teoría de necesidades de Maslow, estudio dos grupos de operarios uno estadounidense y otro mexicano con el propósito de determinar los efectos culturales en la satisfacción de necesidades de seguridad, estima, autonomía y autorrealización, analizando dos plantas de la misma compañía donde las condiciones laborales eran similares.

De acuerdo a este estudio los trabajadores estadounidenses estaban menos satisfechos que los mexicanos. En seguridad y autonomía la satisfacción era similar, sin embargo en autorrealización los estadounidenses estaban insatisfechos concluyendo de aquí que los mexicanos tienen menos expectativas.

En México se trabajan para satisfacer las necesidades básicas de la familia, siendo esta la principal preocupación y necesidad insatisfecha. La autorrealización es por tanto un elemento secundario.

7. Como para 1973 realiza una investigación con una muestra de 250 trabajadores, entre agricultores, tenderos y obreros; encontrando que la opinión generalizada se inclina por el trabajo

fabril al considerarlo como medio de mejorar la vida familiar y el nivel social, aumenta el nivel de educación, da mayor seguridad en el empleo y remuneración, es un trabajo útil y ofrece algo de independencia, sin embargo los que no lo desempeñaban no mostraban deseos de cambiar su propia ocupación ni lo consideraban más agradable ni más tranquilo que el del campo o el comercio.

8. Para Otator en 1973 en su estudio sobre percepciones y actitudes en trabajadores industriales de supervisión y línea en cuanto a satisfacción en el trabajo se presentan los siguientes resultados:

-La satisfacción se asocia con la percepción de oportunidades para progresar: obtener mayores ingresos, nuevos conocimientos y tomar decisiones.

-Se consideran elementos para la promoción: la calidad del trabajo, iniciativa, habilidad para trabajar con gente, buen conocimiento profesional, confiabilidad, opinión del jefe y creatividad.

-Los factores interpersonales muestran menor importancia.

-Se valora el logro, la movilidad y el progreso, el desempeño eficiente y el desarrollo individual.

9. En un estudio con base en los factores de Higiene de Herzberg, Victoria Nonantzine examina a un grupo de 90 personas (50% hombres, 50% mujeres) los cuales se desarrollan en diferentes

ambientes. De los ocho factores higiénicos, todos fueron expresados como insatisfactorios si estaban ausentes y satisfactorios si estaban presentes, con excepción de las condiciones de trabajo.

Los principales factores motivadores expresados son:

- el logro
- el reconocimiento
- el desarrollo

Los factores fuentes de insatisfacción son:

- Supervisión
- Relaciones interpersonales.

Este estudio encuentra diferencias según el nivel educativo, la jerarquía y el sexo.

10. En 1982 Brehm y Muller, utilizando también la teoría de Herzberg, estudiaron una muestra de 297 ejecutivos graduados en el IPADE para conocer sus índices de satisfacción, considerando cuales son las necesidades que buscan satisfacer con su trabajo.

En este estudio se encontró lo siguiente:

- Alta importancia y baja satisfacción en la organización, el jefe, productividad y grupo de trabajo.

-Baja importancia y alta satisfacción en el trabajo mismo, el desarrollo personal, las condiciones físicas, sueldos y prestaciones.

11. En 1986 Alducin estudia las motivaciones para trabajar, como función de los valores individuales y sociales.

Concluyó que las cualidades de un buen trabajador y de un buen compañero reflejan la valoración de los mexicanos por el trabajo.

Jerárquicamente los atributos de un buen trabajador se ubicaron en:

1. Responsabilidad
2. Ser activo
3. Inteligencia
4. Orden
5. Puntualidad
6. Agresividad e independencia.

Estas dos últimas características son consideradas más bien como indeseables y su orden se ve influido por el factor sexo, la mujer aprecia más la independencia y el hombre la agresividad.

Para los mexicanos un buen compañero debe reunir los siguientes atributos:

1. Honrado
2. Amigable
3. Cooperativo
4. Confiable, y
5. Trabajador

Estos atributos sin embargo varían con la edad, el sexo y la escolaridad así como el tipo de labor. Quienes pertenecen al sector moderno muestran desagrado por compañeros de trabajo sacrificados, exigentes, bromistas o indiferentes.

De acuerdo a Alducin el modernismo que se manifiesta en la sociedad mexicana en cuanto a creatividad, innovación, cooperación y entusiasmo -acordes a la creciente industrialización- se da a cambio de la pérdida de valores como la obediencia, el respeto y el cuidado al hacer las cosas.

12. Finalmente Muñoz Izquierdo en 1987, localiza en un estudio del trabajo las relaciones, la jerarquía y los aspectos económicos y sociales del mismo.

Encontró que los empleados más satisfechos desempeñaban altos cargos y los menos satisfechos son los campesinos y obreros, los entrevistados que desempeñan altos cargos se orientan hacia el logro en un mayor porcentaje que los de menores rangos, influye

además la escolaridad en las opiniones respecto al trabajo y su satisfacción.

2.4.1. Valores y situación

Es conveniente tener en cuenta que la situación en la cual se encuentre el trabajador mexicano influye determinadamente en sus valores. Las situaciones como el sexo, edad y nivel de ingreso afectan las valoraciones.

De acuerdo a Muñoz Izquierdo los factores importantes en el trabajo son:

1. Percibir buenos ingresos
2. Tener compañeros agradables
3. Seguridad en el empleo
4. Actuar con responsabilidad
5. Que el trabajo sea útil para la sociedad
6. Que las labores se adapten a las capacidades de los sujetos
7. Que ofrezca oportunidades de ascenso
8. Que ofrezca oportunidades de tratar a otros
9. Que el trabajo sea interesante
10. Buen horario
11. Que sea un trabajo bien considerado
12. Que haya lugar para la iniciativa personal
13. Que el trabajo se pueda realizar sin demasiada presión
14. Vacaciones amplias.

Estas valoraciones como se ha mencionado difiere según la ocupación, el tamaño de la organizaciones, la localidad y la edad de los entrevistados.

Este mismo autor encontró diferencias significativas entre:

1. los trabajadores de las grandes ciudades y las de menor tamaño. Los primeros se interesan por tener compañeros agradables y oportunidades de ascenso, en tanto que los otros se preocupan por trabajos interesantes que no exijan demasiada presión, buen horario y vacaciones amplias.

2. Trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. los primeros prefieren mayormente trabajos interesantes, compañeros agradables, seguridad laboral, oportunidades de ascenso y vacaciones amplias.

3. De acuerdo a la edad los jóvenes de 19 a 24 años requieren de trabajos interesantes; de 25 a 34 años se preocupan por el desarrollo profesional; los de 35 a 54 años desean la oportunidad de tratar a otras personas y los mayores de 54 prefieren trabajos con amplias vacaciones.

Se observo que "respecto a la importancia del trabajo en la vida del sujeto dos terceras partes de los entrevistados

opinaron que sería malo que en lo futuro disminuyera la importancia del trabajo en sus vidas"⁴¹

2.4.2 Situación organizacional

Arias Galicia encontró diferencias en cuanto al tipo de empresa y su cultura, desarrolló su estudio en tres tipos de empresas: modernas, tradicionales y pequeñas. Sus conclusiones fueron:

1. En cuanto a capacidad de Liderazgo no presentaron diferencias significativas, solo que en la empresa moderna se considera más el compartir información y objetivos.
2. En cuanto a necesidades de seguridad se mostró mayor índice de cumplimiento en las empresas pequeñas y menor en las tradicionales.
3. El factor autoestima mostró comportamiento similar en las diferentes empresas.
4. La insatisfacción de la necesidad de seguridad es mayor en las empresas tradicionales.

⁴¹ Hernández Medina, Alberto y Narro Rodríguez, Luis. Como somos los Mexicanos.

De acuerdo a lo anterior podemos ver que aún y cuando las conclusiones pueden mostrar diferencias existen circunstancias como el sexo, edad, nivel de ingresos y ocupación las cuales influyen en los valores con respecto al trabajo, aún y cuando existen algunos marcadamente arraigados.

Varios estudiosos (como Alducin y Díaz Guerrero) marcan que en el caso de México y sus trabajadores, la teoría de Maslow se cumple, ya que en el trabajador mexicano se manifiestan como principales intereses:

1. Mantener a la familia
2. Tener dinero
3. Satisfacer aspiraciones
4. Elevar su nivel de educación

Y estos intereses muestran contrastes claros en relación con el ingreso ya que:

- Las motivaciones de trabajar por la familia disminuyen conforme aumenta el salario.
- Las motivaciones de desarrollo y objetivos individuales aumentan con el aumento de ingresos.

Un tema importante y controvertido es el salario, en estudios realizados por Alducin y Muñoz Izquierdo se aprecia que los trabajadores aún y cuando se consideran bien pagados creen

que merecan más ingresos, lo cual nos lleva a que una adecuada retribución puede llevar a la insatisfacción.

Por otro lado en cuanto a la justa retribución, se aprecia un desacuerdo en cuanto a las remuneraciones mayores por eficiencia mayor en el trabajo, aunque la mayoría lo considera justo.

Los trabajadores más jóvenes son los más inclinados a la competencia y los pagos por rendimiento.

De este modo podemos enumerar con base en lo estudios revisados los valores más característicos del mexicano:

De acuerdo a la tipología Ackoff-Emery la mayoría de los mexicanos son interactivos, postura que se relaciona con el antimodernismo y se refleja de la siguiente manera:

1. El orgullo de ser mexicano se presenta en 9 de 10 casos,
2. Sin embargo, más del 50% se muestran insatisfechos con los logros nacionales,
3. La laboriosidad es un valor en el Mexicano, pero es valor subordinado.

4. En los niños se fomentan más las actividades pasivas (buenos modales, responsabilidad, honestidad, obediencia, tolerancia y respeto por los demás) que las activas (independencia, imaginación, sobriedad y espíritu de ahorro, determinación y perseverancia, sentido de mando y Liderazgo)

5. La responsabilidad es el atributo sobresaliente del buen trabajador.

6. La familia es la institución social fundamental, existiendo una confianza apenas regular en el resto de las instituciones sociales.

7. El mexicano tiende a desconfiar de los demás.

8. Moral bastante estricta, mas espontánea que conceptual y más privatizada que orgánica.

9. Alta religiosidad.

10. En los estratos de mayor nivel la mujer empieza a revalorarse, pero para la mayoría de los mexicanos los papeles de la mujer son el cuidado familiar, la atención al hogar y la procreación.

11. La Patria entendida como gran familia sigue siendo importante para los mexicanos.

Un Liderazgo eficaz debe considerar estas conductas, conocer la situación del elemento humano en cuanto a su cultura no para cambiarse sino para potenciarse; ya que el cambio dentro de la organización requiere de mucho tiempo, una tecnología de cambio y un gran Liderazgo. En este punto se nos presentan algunos rasgos potenciales del trabajador mexicano:

CARACTERÍSTICA	POTENCIAL
INDIVIDUALIDAD	
Orgullosos y tercos Aventureros Volúbles Búsqueda de Poder Desconfiado de los desconocidos Intuitivo Criterio Subjetivo Evitar ser igual Improvisado Despreocupado Oportunista Funcionales Idealistas "Para mañana.."	Persistentes Tomador de riesgos Adecuado, flexible Influente Calculador, previsor Rapidez de respuesta Discriminar Original Creativo Enfrenta la incertidumbre Modifica poco las normas Altos retos Integrar su vida hoy.
DE SOLIDARIDAD (EN GRUPO)	
Tendencia a agruparse Leal Apasionado, emocional Buen Humor, relajado Confía en el amigo Temor a decidir solo Espontaneidad Talentos creativos	Compartir, relacionarse Comprometido Sensible Disfrutar Comprometerse Decidir en consenso No depender estructuras rígidas Crear

Fuente: Cambio Organizacional, año VI, num. 20, 31 de octubre de 1986, pág. 4-5

De este modo cada Líder debe conocer con qué tipo de gente trabaja, grado de madurez, características y potencialidades a fin de emprender el cambio organizacional que requiera su empresa. Debe adecuar la misión, su estilo de Liderazgo o las técnicas de trabajo, siempre teniendo en cuenta los aspectos culturales propios del mexicano en general y de sus trabajadores en particular.

2.5 EL TRABAJADOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

De acuerdo a estudios y observaciones realizadas dentro del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, el trabajador que llega a ellas no es diferente de lo ya mencionado, pero además posee características como:

EN DESVENTAJA:

- Son generalmente recomendados y aceptados sin los exámenes necesarios,
- No posee capacitación,
- No gusta de su trabajo,
- Temor a perder lo "poco" que se tiene, miedo al cambio,
- Bu motivación esencial es su salario,
- Cumple con lo mínimo establecido en cantidad y calidad,
- No poseen iniciativa
- Busca compensar el salario con lo que pueda obtener de la empresa.

EN VENTAJA:

-Puede llegar a comprometerse con el empresario, lo cual representa apoyo y necesidad de hacer bien las cosas.

Ahora bien en muchas ocasiones el empresario no valora la importancia de su trabajador, dándose por consiguiente un alto índice de rotación, lo cual se ve favorecido con la gran oferta de mano de obra existente debido a la alta tasa de desempleo (del 3.2% en diciembre de 1994 a ya el 6.6% apenas en junio de 1995⁴²). En otras ocasiones no pagan salarios suficientes para cubrir las necesidades básicas, sino sólo de sobrevivencia.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MYPE Y EL LIDERAZGO

3.1 PROBLEMÁTICA

Los problemas que afrontan son muchos en todos las áreas de la empresa, presentan problemas de organización, de recursos humanos, de mercado, de producción, de finanzas y además fiscales. A toda esta problemática hemos de agregar que la mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas tienen al frente a hombres sin una formación empresarial, hombres que se aventuran -muchas veces como única alternativa de sobrevivencia- a la creación de un pequeño negocio, invirtiendo en ello todo su patrimonio familiar, su esfuerzo, su prestigio y su talento pero careciendo en su mayoría de la capacidad administrativa necesaria para lograr participar en la actividad económica de manera competitiva y eficiente; más aún en muchos casos se presenta un

⁴² Zedillo, Ernesto. Primer Informe de Gobierno.

alto grado de desinterés y apatía hacia el aprendizaje de mejores métodos de administración.

De acuerdo a un estudio realizado por dos pasantes de Administración de la UNAM sobre actitudes, características y problemas de los pequeños comerciantes del D.F. el 75% de los dueños de establecimientos tiene una escolaridad de preparatoria o menos, y sólo un 11% cursaron algunos estudios profesionales sin terminarlos.⁴³

Ya se mencionaba la necesidad de que estas empresas contaran con seres humanos, con líderes que pudieran coadyuvar en primer término a la sobrevivencia dentro de la economía, para la cual representan punto clave de desarrollo económico, considerando que "de acuerdo a datos de INEGI las medianas, pequeñas y micro empresas representan el 98% del millón 300 mil unidades fabriles, absorben casi 60 puntos de mano de obra y aportan el 43% del PIB"⁴⁴.

3.2 OPORTUNIDADES

La Micro y Pequeña Empresa debe implementar programas que le permitan aprovechar sus ventajas competitivas potenciales como lo representan:

⁴³ Gravinski, Balo. El Emprendedor.

⁴⁴ Negrete, Salvador. El Financiero 27 de febrero del 95.

- En términos de un crecimiento relativamente rápido, la planta de pequeña escala para efectuar ampliaciones tiene requerimientos mínimos en todos los órdenes, respecto a la gran industria.
- En comparación con otros tamaños de planta los rangos de inversión por proyectos en las pequeñas empresas son mucho más reducidos y competitivos.
- El tiempo de maduración de proyectos de inversión es mucho más cortos;
- los factores de localización no son tan determinantes para la ubicación de estas plantas,
- la micro y pequeñas empresas están en condiciones, con los apoyos adecuados para su necesaria modernización productiva, de formar parte de un proceso estratégico de integración de cadenas

De modo que a través de un desarrollo oportuno y adecuado de estas oportunidades potenciales obtenga verdaderos factores de competencia. De esta manera cada empresa podrá salir triunfante de la "selección natural" de la exigente economía tanto nacional como internacional.

4. UN LIDERAZGO EFICAZ: PUNTO CLAVE DE SOBREVIVENCIA.

Sería redundante mencionar cuan importante es un adecuado Liderazgo para una empresa. Sin embargo es claro establecer que dentro de la Micro y Pequeña Empresa un buen Líder será el punto de partida para su adecuado funcionamiento.

Un Líder que motive a cada uno de sus trabajadores a fin de que ellos vean a la empresa como propia, que trabajen armónicamente

para el cumplimiento de los objetivos, que se interesen por una constante superación en la forma de trabajo, que apoyen al empresario y confíen en él, en resumen que pueda crear un equipo eficaz de trabajo.

Es preciso que el empresario se prepare para poder manejar las variables internas y externas que afectan a su negocio, que posea las herramientas para negociar eficazmente en los ámbitos que requiere su empresa.

En una Empresa Micro y/o Pequeña al igual que en una obra de teatro el director(Líder) es el espejo del actor(trabajador), de él recibe continuamente la imagen del comportamiento que se da a los personajes(trabajo), mejor será el actor(trabajador) cuanto más precisa sea la imagen en que se ve reflejado.

"El director es el alma del espectáculo, sin su presencia este no existiría, su trabajo no es sólo creativo, sino que encierra a su vez un sentido psicológico, una especial inteligencia para saber obtener el máximo de talento que el actor posee en función a su personaje"⁴⁵

Del mismo modo el empresario-Líder en estas empresas por su cercanía al trabajador y a los procesos es esa alma e

⁴⁵ Calvo, Armando. Para tí, futuro actor. pág. 46

inteligencia de él depende que el trabajador y su trabajo sea el mejor.

Obviamente a mejor trabajo en todos los niveles, el nivel de la empresa mejorara lo cual la ayudará a ser más competitiva y eficaz.

5. NECESIDAD DE FORMACION PARA UN LIDERAZGO EFICAZ EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Ahora bien para poder conducir un auto es necesario aprender, a unos les cuesta más trabajo que a otros pero todos deben conocer los elementos mínimos y las instrucciones básicas, el empresario de la Micro y Pequeña empresa que como ya vimos en su mayoría no posee la preparación necesaria básica de manejo de negocios, es necesario que se preocupe por adquirir tal cultura y técnicas para desarrollar sus habilidades.

Es claro que no todos requieren de lo mismo, es preciso por ello exista un diagnóstico previo de sí mismo para percatarse de los elementos que más necesita. Y posteriormente adquirirlos de manera que su desarrollo sea continuo y aplicado directamente a su empresa.

Las opciones son muchas, existen cursos y diplomados en diversas instituciones educativas. Ahora incluso nos venden cursos de toda índole por libros y videos.

Es claro que la oferta es mucha pero aquí el empresario debe poseer la capacidad de tomar lo que él necesita, dejando a un lado la imagen que le podría dar un curso en tal o cual lugar. Lo importante de esta preparación será que esa la que se necesita y se lleve a la práctica.

Los discursos motivantes y bellamente expuestos, con un lenguaje cuidado, muchas veces no dejan más que un agradable sabor de boca, más, al llegar a la empresa y a la práctica no son eficientes.

Todo se dá por niveles, el empresario de acuerdo a esos niveles de necesidad, debe escoger y seleccionar. La formación en el Líder debe ser continua, ya que no basta obtener conocimientos en un curso y recibir el diploma que se ha de guardar o colgar, mientras que los conocimientos (pocos o muchos) quedan como un recuerdo, es necesario ejercitar el cambio en la aplicación del trabajo y estar al día de los cambios y técnicas, es preciso que todos estemos conscientes de aquello que un día dijo Galileo "el mundo es nuevo" y que debemos movernos con él.

CAPITULO III

UN MODELO TEORICO DE LIDERAZGO EFICAZ PARA LAS EMPRESAS DEL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA-FCA.

1. CONSIDERACIONES

La Investigación "MODELO DE LIDERAZGO EFICAZ PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO" busca determinar cuales son las condiciones existentes en cuanto a Liderazgo dentro de la Micro y Pequeña Empresa, ubicando su problemática y oportunidades, además de conceptualizar un modelo de capacitación adecuado a sus características a fin de que los dirigentes puedan llevar a cabo un Liderazgo eficaz.

2. OBJETIVOS

Con la realización de esta investigación, buscamos:

1. Conocer los estilos de Liderazgo predominantes en la Micro y Pequeña Empresa,
2. Determinar la problemática, sus principales causas y oportunidades en cuanto a Liderazgo,
3. Llevar a cabo la determinación y análisis de factores y variables que influyen y determinan el Liderazgo y su eficacia.
5. Diseñar e instrumentar los métodos y contenidos para un taller de Liderazgo eficaz, acorde al modelo planteado, dirigido a los

empresarios de la Micro y pequeña Empresa participantes en el Programa de Apoyo a estas empresas de la FCA-UNAM.

Específicamente intentamos proporcionar un beneficio a los empresarios del Programa de Apoyo de la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE), que se desarrolla actualmente en la Facultad de Contaduría y Administración; analizando:

- el estilo de Liderazgo,
- su problemática
- y oportunidades;

a fin de proponer recomendaciones útiles para un mejor desempeño como dirigentes de su organización.

Así mismo queremos facilitar información al PAMYPE, sobre el Liderazgo que desarrollan los empresarios participantes en el mismo, a fin de que sirva como base para la asesoría a estas empresas, y para la realización de posteriores estudios de mayor profundidad y amplitud.

Particularmente con este estudio nos hemos propuesto aplicar el método científico, lo que nos permitirá adentrarnos en su aplicación vinculándolo con el área de consultoría de empresas, la cual es de nuestro interés para el posterior desarrollo profesional.

Así mismo, buscamos continuar con la relación Empresa-Estudiante-Universidad para colaborar al incremento de la comunicación entre éstos, de manera que se obtenga una difusión favorable para el PAMYPE y nuestra Casa de estudios ante los empresarios y la comunidad.

3. VENTAJAS

-El modelo busca proporcionar a los Líderes de la Micro y Pequeña Empresa una visión más objetiva en su desempeño como dirigentes de una organización similar.

-Permitirá al empresario conocer su personal estilo de Liderazgo, tomando conciencia de sus aciertos y errores, a fin de modificar y aplicar alternativas de solución a sus actuales problemas.

-A partir de este modelo se podrá instrumentar un taller acorde a las necesidades de cada Líder, dentro del cual desarrollará las aptitudes y habilidades que requiera.

-El presente estudio proporcionará al empresario conceptos sencillos y claros, acordes a las características de su empresa, que le faciliten la reestructuración de sus relaciones con sus colaboradores.

-Dentro del modelo no se estereotipan los estilos de Liderazgo como buenos o malos, ya que dependiendo de la situación estos serán más o menos eficaces, considerando siempre a los seguidores como parte fundamental.

-Una vez asimilado el modelo por el Líder, este podrá evaluarse continuamente sobre sus avances y logros, teniendo una retroalimentación constante.

4. LIMITACIONES

-En principio este modelo es sólo aplicado a los Líderes de las empresas que participaron en el estudio, ya que parte de un diagnóstico personal de estilo, de manera que para poder ser generalizado requeriría de una muestra mayor, la cual rebasa nuestras posibilidades.

-Por otra parte el modelo requiere de la disposición total del empresario, para que los beneficios puedan obtenerse en forma adecuada.

-No se logró comparar las diferencias de Liderazgo con respecto a la variable de sexo, debido a la poca disposición de las mujeres empresarias consultadas para participar en el estudio.

-Finalmente cabe señalar que el modelo se basa en Teorías y Estudios realizados por extranjeros, ya que -por desgracia- la investigación en este campo como tantos otros en nuestro país, carece de suficientes trabajos relevantes y significativos, lo cual implica un enorme cuidado en la interpretación de los resultados ya que tales estudios tienen como base a personas con una formación cultural, de valores y circunstancias diferentes a la realidad nacional.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A EMPLEAR

De acuerdo a las condiciones y características de la Micro y Pequeña Empresa, después de revisar la bibliografía referente a los principales puntos de vista de Liderazgo, consideramos que el enfoque situacional (ver apartado Capítulo I punto 3.4.3) es el más conveniente para aplicación.

Para la obtención de información sobre estilos Liderazgo se utilizan los cuestionarios desarrollados por Hersey y Blanchard, autores del modelo Situacional. Tales instrumentos constan de 2 cuestionarios, con 12 preguntas que plantean situaciones hipotéticas en que se podría encontrar el Líder. El primero es destinado al Líder y el segundo un cuestionario para los subordinados.

1. CUESTIONARIO PARA EL LIDER "LEAD:USTED"

Objetivo.

Con este cuestionario se busca determinar la forma en que el Líder dirige actualmente a su personal, de modo que se podrá obtener:

- El estilo básico de Liderazgo del Líder
- El grado de adaptabilidad del Líder a sus subordinados
- Las conductas más comunes de dirección,
- La tendencia del Líder a comportarse de acuerdo a las situaciones.

Cada punto desde la perspectiva del Líder se conjuntará con la percepción de los subordinados para darnos una visión más precisa de la situación, siendo esta última la de mayor importancia.

Cada pregunta consta de cuatro posibles respuestas, las cuales a su vez se identifican con alguno de los cuatro estilos de dirección manejados por el modelo situacional.

2. CUESTIONARIO PARA LOS SUBORDINADOS "LEAD:OTROS"

Objetivo.

Con este cuestionario se busca comparar los diferentes puntos de vista que los colaboradores tienen con respecto al Líder.

El cuestionario establece las mismas doce situaciones hipotéticas que en "Lead:Usted", solo que planteadas en tercera persona.

Para el análisis de la información se tomarán en cuenta el estilo y su alcance a través de cuatro opciones de puntuación directa, y la capacidad de adaptación con una puntuación normativa.

Para determinar y analizar las variables se lleva a cabo un registro del expediente de cada empresario donde se apreciará su situación actual, tomando en cuenta los resultados obtenidos de su estilo de Liderazgo.

Finalmente para la implementación del taller de Liderazgo se utilizarán las técnicas de la Teoría Transaccional utilizada por Muriel James (expuesta en el Capítulo I punto 3.5.1)

6. HIPOTESIS

**DEL MODELO:

1) El modelo de Liderazgo situacional por sus características propias es el modelo que se adapta a las necesidades de diagnóstico y aplicación en los Líderes de la Micro y Pequeña Empresa.

**DEL ESTUDIO:

2) Los empresarios de la Micro y Pequeña empresa poseen un Estilo de Liderazgo orientado basicamente a la Tarea.

3) El Líder de la Micro y Pequeña empresa tiende a subestimar a sus seguidores, considerandolos inmaduros.

4) Entre menor sea el grado de adaptabilidad presentado por un Líder mayores serán sus problemas en todas la áreas de la organización.

5) El Líder de la Micro y Pequeña Empresa no posee la habilidad necesaria para el manejo de grupos con un alto grado de madurez.

7. VARIABLES A CONSIDERAR EN EL MODELO.

De acuerdo a los planteamientos realizados con anterioridad, un modelo de Liderazgo eficaz -tomando en cuenta el enfoque situacional- debe considerar variables como:

1. CARACTERISTICAS, POTENCIALIDADES Y GRADO DE MADUREZ DE LOS COLABORADORES.

En este punto es importante considerar que un Líder eficaz es aquel que actúa acorde a la situación específica, y considerando que el Liderazgo sólo existe cuando hay seguidores, el Líder de la Micro y Pequeña empresa debe aprender a conocer el grado de madurez de sus colaboradores, es decir de acuerdo a sus propias características debe determinar si sus subordinados se encuentran en:

- M1. Madurez baja
- M2. Madurez baja a moderada
- M3. Madurez moderada a alta
- M4. Madurez alta

Aquí es importante considerar el grado de estructuración de las tareas o actividades.

2. ESTILO DE LIDERAZGO.

Un Líder eficaz debe conocer cual es su estilo básico de Liderazgo:

- E1. Dirigir. Alta conducta de tarea y baja de relación
- E2. Persuadir. Alta conducta de tarea y alta conducta de relación.
- E3. Participar. Baja conducta de tarea y alta de relación
- E4. Delegar. Baja conducta en ambos casos

De igual forma, el Líder debe aprender a modificar este estilo de acuerdo a la madurez y situación particular en un momento dado. Así mismo debemos considerar:

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante que el Líder conozca la situación cultural de su organización, no con lo que respecta a la misión, objetivos, filosofía y estructura plasmadas en su caso en papeles, sino el conjunto de costumbres y acciones reales que se llevan a cabo.

4. MEDIO AMBIENTE

Un Líder eficaz debe tener siempre en consideración la amplia variedad de elementos tanto externos como internos a la organización, ya que de ellos partirá la forma en que estructure tanto la misión de la empresa como las estrategias a seguir. En el caso de la Micro y Pequeña Empresa debe considerar sus principales características y problemas.

A partir de estas variables y consideraciones tenemos un modelo de factores clave para el Liderazgo eficaz para la Micro y

Pequeña Empresa, el cual toma como base el modelo situacional complementandose con aspectos organizacionales, de modo que:

LIDER EFICAZ EN LA MYPE

EMPRESARIO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

1. CONOCE SU ESTILO BASICO DE LIDERAZGO
2. POSEE HABILIDAD PARA ADAPTAR SU ESTILO A DIFERENTES SITUACIONES.
3. CONOCE LAS CARACTERISTICAS Y POTENCIALIDADES DE SU PERSONAL EN GRUPO E INDIVIDUALMENTE.
4. ANALIZA EL GRADO DE ESTRUCTURA DE SUS TAREAS Y LA RELACIONA CON EL GRADO DE MADUREZ DE SU PERSONAL.
5. RECONOCE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE.
6. EVALUA LA SITUACION DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO A LA ORGANIZACION.
7. PLANTEA ESTRUCTURA Y OBJETIVOS CONSIDERANDO LOS PUNTOS ANTERIORES Y EN BASE A LAS PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.
8. ESTA EN CONSTANTE RETROALIMENTACION CON EL MEDIO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.

B. PROCEDIMIENTO.

Según la conceptualización del modelo, las fases de este, se desarrollan de la siguiente manera:

- 1) Determinamos la muestra de empresas participantes en el estudio en base al archivo de expedientes del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa de la FCA.
- 2) Obtener el estilo de Liderazgo del empresario, mediante la aplicación de los cuestionarios Lead Usted Mismo y Lead Otros, (anexos 1 y 2) al Líder y a los subordinados respectivamente. Es importante señalar que estos instrumentos constan de doce situaciones hipotéticas en las cuales se tiene que ubicar al Líder como protagonista de las mismas. La misión de los encuestados es la de elegir una de cuatro posibles soluciones a la problemática planteada, suponiendo al Líder en tal situación y considerando su reacción ante la misma.
- 3) Análisis de los cuestionarios y determinación del estilo de Liderazgo de cada empresario y de la muestra en general.
- 4) Integración del perfil de Liderazgo con su marco contextual, considerando el expediente de diagnóstico integral que se le realiza dentro del Programa.

- 5) Elaborar las recomendaciones necesarias de acuerdo a la problemática detectada en el análisis.
- 6) Plantear si el modelo situacional es el modelo de Liderazgo eficaz conveniente para estas empresas, acordes a los resultados finales obtenidos.
- 7) Instrumentar y proponer un Taller para el desarrollo de las habilidades necesarias para el manejo del modelo de Liderazgo eficaz para la MYPE.
- 8) Comunicar los resultados personalmente a cada empresario participante, adjuntando la proposición del Taller.

9. METODOS DE EVALUACION.

A partir de la aplicación de los cuestionarios, se evaluará la autopercepción sobre estilos de Liderazgo en el Lead Usted Mismo y la percepción de aquellas personas que colaboran con el Líder como resultado de uno o varios instrumentos Lead Otros, de tal forma que con ello se tendrá una idea mucho más real y objetiva del estilo de Liderazgo de cada empresario.

Las cifras obtenidas mediante el procesamiento son el promedio generado por los resultados de cada uno de los

instrumentos Lead contestados por los participantes en el estudio.

La interpretación de los resultados se hará en base a los planteamientos del modelo situacional de Hersey y Blanchard, condensados en el formato Perfil del Líder (ANEXO 3).

Es preciso hacer notar que las cifras se encuentran expresadas en términos de porcentajes, por lo tanto se significan de la siguiente manera:

A. LOS CUADRANTES:

Las cifras colocadas en las áreas C1, C2, C3 y C4 respectivamente, indican los cuadrantes o conductas de Liderazgo incorrectas y que tienen poca o escasa probabilidad de ser eficaces según el nivel de madurez del seguidor (madurez con respecto a una tarea específica).

CUADRANTE PRIMARIO.

El cuadrante básico o primario es definido como el cuadrante en el que se tiene la cifra más alta, equivalente al mayor número de respuestas.

CUADRANTE SECUNDARIO.

El cuadrante secundario o de soporte, incluye cualquier cuadrante que no sea el primario, en el cual se tiene la segunda cifra más alta.

CUADRANTE 1.

La persona que utiliza este cuadrante es denominado DICTADOR. El uso continuo de este puede causar estragos en el seguidor, al ser resultado de situaciones donde el Líder está utilizando las conductas de C1 con un individuo o grupo situado en un cuadrante más alto de madurez.

CUADRANTE 2.

La persona que utiliza continuamente este cuadrante es caracterizado como MANIPULADOR, debido a que exagera en dar razones y explicaciones innecesarias a su seguidor, se utiliza este cuadrante cuando se aplican altas conductas de tarea y de relación a seguidores con grados de madurez diferentes a M2.

CUADRANTE 3.

Al individuo que usa en forma frecuente el cuadrante 3 se le llama PROTECTOR debido a que exagera las conductas de relación y desatiende la tarea, se utiliza este cuadrante cuando se aplican bajas conductas de tarea y altas en relación a seguidores con grados de madurez diferentes a M3.

CUADRANTE 4.

La persona que usa continuamente este cuadrante, es denominado DESERTOR, genera desconfianza e inseguridad en sus seguidores. Este cuadrante se utiliza cuando se aplican bajas conductas de tarea y de relación a seguidores con niveles de madurez diferentes a M4.

8. LOS ESTILOS.

Las cifras colocadas en las áreas E1, E2, E3, E4, respectivamente, indican los estilos correctos y que tienen la más alta probabilidad de ser eficaces, según los niveles de madurez M1, M2, M3 y M4, con respecto a una tarea específica.

Es preciso hacer notar que la máxima cifra posible obtener en cada estilo es solamente 25; la suma de los cuatro estilos tiene una escala de cero a cien puntos.

ESTILOS PRIMARIOS.

Este estilo es definido como básico o primario en el cual se tiene la cifra más alta, equivale al mayor número de respuestas.

ESTILOS SECUNDARIOS.

También conocido como de soporte incluye cualquier estilo que no sea el primario, en el cual se tiene la segunda cifra más alta.

ESTILO 1

A este estilo se le llama DIRIGIR, se caracteriza por el uso de altas conductas de tarea y bajas en relación, con aquellas personas que se encuentran en grado de madurez M1.

ESTILO 2

Se le llama PERSUADIR, su característica principal es el uso de altas conductas de tarea y de relación, con seguidores con un nivel de madurez M2.

ESTILO 3.

Se le denomina PARTICIPAR, es cuando el Líder utiliza bajas conductas de tarea y altas en relación, con aquellas personas que se encuentran en grado de madurez M3.

ESTILO 4.

A este estilo se le llama DELEGAR y se caracteriza por el uso de bajas conductas de tarea y de relación, con seguidores de madurez M4.

C. SITUACIONAL.

En esta área se representa la suma de los cuatro estilos E1, E2, E3 y E4; de tal forma que la cifra expresada indica el porcentaje de ocasiones en que se utilizan adecuadamente los estilos de Liderazgo acorde con la madurez de los seguidores.

D. ADAPTABILIDAD.

La puntuación en el área de adaptabilidad refleja si se es lo suficientemente flexible como para acomodar sus conductas de Liderazgo a cada uno de los cuatro niveles de madurez. La adaptabilidad indica el grado en el cual el cambio en el estilo es apropiado, según el nivel de madurez de cada persona involucrada en situaciones diferentes.

E. MENOS CONDUCTA DE TAREA- MAS CONDUCTA DE TAREA.

Estas áreas del cuestionario proporcionan un resumen visual de las tendencias de sus cuadrantes, esto es, de la tendencia

natural que tiene el Líder para utilizar conductas ya sea de tarea o de relación, que no son las más apropiadas a los niveles de madurez que muestran sus seguidores.

MENOS CONDUCTA DE TAREA

Significa que como Líder, se está aportando menos guía y dirección de la necesaria para los niveles de madurez M1 y M2.

MÁS CONDUCTA DE TAREA

Representa que el Líder se llega a exceder en el uso de conductas que aportan más estructura y guía de la requerida para los niveles de madurez descritos en las situaciones M3 y M4.

F. CONCLUSIONES

El perfil del Líder facilita la toma de decisiones directivas a través de la información que incorpora, al proporcionar datos sobre los estilos dirigidos, que a su vez indican las tendencias del Líder hacia el desarrollo de su gente o la creación de dependencia. Con ello se muestra el momento en que podría dar oportunidades a sus seguidores para crecer y desarrollarse, o bien una tendencia a aportar más control del apropiado.

Una vez más reiteramos que los instrumentos LEAD son generados con situaciones hipotéticas que no describen necesariamente que tan eficaz es el Líder como tal en su posición específica o en su trabajo actual. Estas puntuaciones simplemente describen que tan eficaz puede ser el Líder asumiendo su rol ante iguales oportunidades dadas para la toma de decisiones en los niveles de madurez.

G. FORMA RESUMEN DE LOS LEAD.

Este formato (ANEXO 4) reúne los resultados de todos los instrumentos LEAD procesados; las cifras corresponden a la percepción que tienen cada uno de los seguidores acerca del estilo del Liderazgo del empresario. Se mantiene la relación entre los diferentes niveles jerárquicos y el Líder para hacer más claras las diferencias de percepción que los demás miembros de la organización poseen respecto del Líder.

En esta forma se encuentra contenida información acerca de los conceptos: Cuadrantes, estilos, adaptabilidad, situacional, menos o más conducta de tarea; obtenidas de acuerdo a la apreciación de las personas según la relación que guardan con el Líder.

CONCLUSIONES

De esta forma se obtienen comparando los diferentes puntos de vista que con respecto al Líder tienen los subordinados,

asociados o el jefe. Puede haber o no haber coincidencias en estos parametros. La importancia de esta forma es conocer las diferencias que puedan existir entre la percepción del Líder al ejercer su Liderazgo y la percepción de los demás ante el mismo.

CAPITULO IV
EXPERIMENTACION DEL MODELO

1 SUJETOS DE LA MUESTRA

Las empresas a estudiar son, como ya se mencionó las que actualmente reciben servicios de asesoría por parte del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE-FCA), ya que todos poseen una característica común: han aceptado que no están bien y que requieren apoyo, es decir, que cuentan con la DISPOSICIÓN, factor clave para emprender el cambio dentro de su organización.

Es importante aclarar que de las entidades a investigar se seleccionaron:

1. 50% de empresas con serios problemas en cuestión de Liderazgo,
2. 50% de empresas donde no se han identificado problemas claros de Liderazgo.

Estas apreciaciones están basadas en los estudios de Análisis de Diagnóstico Integral llevados a cabo por los Asesores del PAMYPE-FCA; luego entonces los sujetos de la muestra de nuestro estudio son:

EMPRESA I

GIRO: Artesanías en Piel

ANTIGUEDAD: 1 año 3 meses

TAMARO: micro

EMPRESA II

GIRO: Alimentos

ANTIGUEDAD: 1 año 1 mes

TAMANO: Micro

EMPRESA III

GIRO: Metal- mecanica

ANTIGUEDAD: 10 años

TAMANO: Pequeña

EMPRESA IV

GIRO: Maquila de rebajado de piel

ANTIGUEDAD: 3 años 2 meses

TAMANO: Micro.

EMPRESA V

GIRO: Metal-mecanica

ANTIGUEDAD: 5 años 7 meses

TAMANO: Pequeña

EMPRESA VI

GIRO: Fotografia

ANTIGUEDAD: 7 años, 3 meses

TAMANO: Pequeña

EMPRESA VII

GIRO: Productos de herrería

ANTIGUEDAD: 8 años

TAMANO: Pequeña

EMPRESA VIII

GIRO: Jabón líquido biodegradable

ANTIGUEDAD: 2 años 5 meses

TAMANO: Micro

EMPRESA IX

GIRO: Rotulos por computadora

ANTIGUEDAD: 1 año

TAMANO: Micro

EMPRESA X

GIRO: Productos de Herrería

ANTIGUEDAD: 4 años 11 meses

TAMANO: Micro.

2. APLICACION DE INSTRUMENTOS DE DIAGNOSTICO

Para llevar a cabo la aplicación se concertaron citas específicas con cada Líder; de las diez empresas seleccionadas sólo 8 participaron en el estudio debido a la poca disposición e interés de las dos restantes, que coincidentemente -mera observación- eran representadas por mujeres.

Una vez acordadas las citas se acudió a cada empresa aplicando los cuestionarios de manera personal tanto al Líder como a sus colaboradoras. Con respecto a los seguidores se estableció el parámetro de 1 a 5 por cada Líder, dependiendo del número de personal de la empresa.

De acuerdo a las observaciones, el tiempo promedio para contestar los instrumentos se ubicó en 15 minutos.

Los cuestionarios no representaron dificultades serias para su respuesta -en ninguno de los casos- ya que los planteamientos fueron considerados como claros por parte de los propios encuestados.

Todos los empresarios mostraron disposición e interés por el estudio, manifestando su inquietud por el tema, argumentando las pocas oportunidades de adquirir conocimientos específicos y útiles sobre Liderazgo en México.

3. RESULTADOS Y ANALISIS

A continuación se presentan los resultados por empresa participante (la empresa 5 y 8 finalmente no se integraron al estudio).

Al resultado numérico, se agregaron los resultados procesados para obtener el perfil cada Líder en particular, así como la interpretación de los mismos.

EMPRESA I

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S				
			1	2	3	4	5
1	C	B	B	B	C	C	
2	C	C	A	A	C	A	
3	A	D	D	D	D	D	
4	D	A	A	A	A	D	
5	B	D	D	D	B	B	
6	D	D	A	A	D	D	
7	B	C	C	C	A	C	
8	B	B	D	B	D	B	
9	C	D	B	D	B	C	
10	D	A	D	D	D	D	
11	C	B	C	B	B	D	
12	D	D	A	A	D	B	

En el caso de este Líder el estudio consistió en la aplicación al Líder, un socio y 4 colaboradores o subalternos. Podemos observar de acuerdo a los resultados que la relación de respuestas de Líder-subordinado coinciden sólo en 20 de 60. Lo

cual refleja el grado en que los subordinados tienen igual percepción que el Líder de sí mismo.

El perfil resultante fué el siguiente:

33.33	
SITUACIONAL	
C3 <u>44.44</u>	C2 <u>48.61</u>
<u>12.50</u> E3	<u>16.67</u> E2
<u>1.39</u> E4	<u>2.78</u> E1
C4 <u>2.78</u>	C1 <u>4.17</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
31.94	34.72
ADAPTABILIDAD	
65.50	

LIDER- EMPRESA I

De acuerdo al perfil de Liderazgo presentado este Líder se maneja en los cuadrantes 2 y 3 correspondientes a los estilos de Liderazgo de MANIPULADOR a PROTECTOR aplicados en situaciones no apropiadas, es decir que su conducta incorrecta está en exagerar las explicaciones al seguidor, generando dependencia, inseguridad y falta de responsabilidad en éste al realizar su tarea.

Tiene altos porcentajes concentrados en estos cuadrantes (44 y 48% respectivamente, recordemos que en este sector no debe tener más de 25 puntos en cada cuadrante o 25%). Esto nos indican que se esfuerza demasiado en tratar a sus subordinados por igual sin reflexionar en que cada persona posee características diferentes.

La adaptación de este Líder a diferentes subordinados es de 65.5% cifra que nos muestra que el Líder en cuestión no diferencia a un subordinado de otro sino que se dirige a todos como si hablara con niños que dependen de él en todo su desempeño laboral, o sea que "agarra parejo" con toda su gente. Pero debido a que su estilo es trabajar con gente de madurez moderada, presenta cierta flexibilidad en el diagnóstico de madurez de sus seguidores, utilizando conductas y estilos de Liderazgo levemente apropiados en cada situación.

Por otra parte el Líder cree que las personas a su cargo quieren pero no pueden hacerse responsables de su trabajo; piensa

que no tienen la habilidad para desempeñarse de manera correcta sin su ayuda; sin embargo el 80% de sus seguidores encuestados proyectan un grupo con madurez de moderada a alta, según sus respuestas, lo que equivale a decir que quisieran demostrar su capacidad pero no tienen la seguridad de lograrlo si su Líder los deja solos.

En este esquema es obvio que las decisiones se toman en grupo, aunque los seguidores siempre esperan la opinión del Líder para poder brindar su punto de vista sobre el asunto en cuestión.

Los estilos que el Líder utiliza con más frecuencia en situaciones correctas son el 2 y 3 (PERSUADIR Y PARTICIPAR) por lo tanto el Perfil de este estilo nos revela al Líder como una persona que trabaja aceptablemente con seguidores de madurez moderada pero se dificulta su rol frente a subordinados inmaduros o ante personas de alto nivel competitivo.

Su tendencia es a mantener una alta conducta en la tarea - como ya se mencionó- se empeña en explicar demasiado a sus subordinados respecto de lo que deben hacer. En cuanto a su relación con ellos es muy variable puede ser alta o baja dependiendo de como se lleve con cada uno.

Este Líder es SITUACIONAL en un 33.33% cifra resultante de la suma de su desempeño correcto en los cuatro estilos, o sea que

una de cada tres veces que aplica un estilo este es el adecuado respecto a la madurez de sus seguidores.

EMPRESA II

PREGUNTA	R E S P U E S T A S							
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S					
			1	2	3	4	5	
1	C		B	C				
2	B		C	A				
3	A		D	D				
4	D		D	D				
5	C		D	C				
6	D		A	D				
7	C		C	C				
8	B		D	B				
9	D		C	B				
10	B		A	D				
11	A		C	C				
12	B		D	D				

Para el análisis de este Líder participan: el Líder como tal y dos subordinados. La correspondencia en su percepciones fue en 8 de 24 ocasiones.

Su particular Perfil es:

27.78	
SITUACIONAL	
C3 <u>30.56</u>	C2 <u>50</u>
<u>5.55</u> E1	<u>11.11</u> E2
<u>2.78</u> E3	<u>8.33</u> E4
C4 <u>5.56</u>	C1 <u>13.89</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
27.78	44.45
ADAPTABILIDAD	
57.33	

LIDER- EMPRESA II

Este individuo se maneja naturalmente en los cuadrantes 2 y 3, en ese orden (MANIPULADOR A PROTECTOR). Del 100% de su conducción como Líder, exactamente en la mitad se sitúa en el

cuadrante 2, lo que representa que es MANIPULADOR en la mayoría de los casos concediendo una alta atención a la Tarea de sus subordinados, proporcionándoles al mismo tiempo cierto apoyo socio-emocional en teoría.

Acerca de su ADAPTABILIDAD, este Líder es flexible en un 57.33% cifra menor a la establecida como mínima de acuerdo a los estudios realizados (66%) para considerarse como un dirigente con potencial para adaptarse.

La relación existente entre la autopercepción y la percepción de sus seguidores refleja que a pesar de que existe alguna diferencia entre ambas es notorio que sus subordinados concuerdan con él en considerarse un grupo de madurez moderada con tendencia a baja debido a que sostienen demasiado contacto con su dirigente quien no parece permitirles mucha libertad de decisión, aunque ellos tampoco la reclaman.

Sobre el estilo de Liderazgo utilizado con mayor frecuencia por este empresario mencionaremos al E2 y E3 como principales zonas, es así como dentro de su perfil el Líder nos muestra que tiene el estilo de PERSUADIR proporcionando casi el total de las ordenes a fin de convencer a sus subordinados, para que actúen con el deseo que lo hagan; aunque aveces no sea tan sencillo siempre se sale con la suya para bienestar de su negocio.

Mencionaremos también que su preocupación hacia la tarea es excesiva, por lo tanto convendría más tener una relación personalizada con sus seguidores para conocer sus preocupaciones e ideas, acerca del mejoramiento del propio Líder en su desempeño; sería benéfico que permitiera mayor libertad de opinión recíproca, es decir no sólo de Líder a subordinado si no que la retroalimentación fuera parte fundamental de la relación entre ellos.

Al observar el 27.78% en el sector SITUACIONAL deducimos que prácticamente más de una por cada cuatro veces el Líder utiliza su estilo de manera correcta, lo que indica que se encuentra entre el promedio de Líderes que por primera vez son encuestados mediante los instrumentos LEAD (Según el Centro de Estudios de Liderazgo este promedio es de 27 a 29%).

EMPRESA III

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S				
			1	2	3	4	5
1	A		C	B	C		
2	C		A	A	A		
3	A		D	A	D		
4	D		D	A	A		
5	D		D	D	D		
6	D		D	D	A		
7	C		C	B	B		
8	B		D	D	B		
9	C		B	B	B		
10	D		B	D	B		
11	D		B	B	B		
12	D		A	D	D		

En esta ocasión se contó con la aplicación del estudio al Líder de la empresa y 3 colaboradores o subalternos. Encontrando similitud de percepciones en 13 de 36 ocasiones.

El perfil obtenido de este estudio es:

33.3	
SITUACIONAL	
C3 <u>41.67</u>	C2 <u>47.92</u>
<u>12.50</u> E1	<u>16.67</u> E2
<u>0</u> E3	<u>4.67</u> E4
C4 <u>2</u>	C1 <u>8.33</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
27	39.58
ADAPTABILIDAD	
66	

LIDER-EMPRESA III

Casi el 90% de su labor la desempeña en los cuadrantes 2 y 3, lo que lo asemeja mucho con nuestro Líder 1. Tal vez la diferencia es la utilización del cuadrante 1 en mayor medida que aquél Líder, lo que nos indica que su problema básico es cuando maneja a subordinados de alta madurez, es con ellos con quienes tiene poca experiencia, además de que nunca -según sus respuestas- ha logrado dirigirlos atinadamente, precisamente por que no ha sido muy frecuente su desenvolvimiento en una situación similar.

Este Líder se adapta a diferentes subordinados con un 66% de efectividad lo que nos indica sus posibilidades para desarrollarse utilizando conductas y estilos de Liderazgo apropiados, debido a su flexibilidad en la manera de dirigir a su gente.

El opina que sus subordinados se encuentran en un nivel de madurez de baja a moderada y ellos lo aceptan con un poco de reserva, pues consideran que ya están ingresando al siguiente cuadrante, por lo que solicitan que la tarea reduzca su importancia para aumentar la motivación en beneficio de su desarrollo. Por fortuna el Líder comienza a percibir esta situación, sin embargo piensa dar tiempo para que la evolución del grupo sea más completa a fin de no retroceder más tarde a causa de un fracaso en su desempeño.

Como Líder su estilo y estrategia es de **PERSUACION** convenciendo a su grupo para dar más importancia en este momento a la tarea de sus subordinados. En cuanto a su relación personal con ellos, aún es alta debido a que comprende la importancia de reforzar este rubro en beneficio de la evolución y madurez de sus seguidores.

Por lo tanto la bilateralidad en las opiniones son una característica de este Líder, que nos muestra una tercera parte de la aplicación de su estilo como correcto, creando así un buen promedio para ser un Líder que sabe resolver los conflictos dependiendo de la SITUACIÓN.

EMPRESA IV

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	SUBORDINADOS				
			1	2	3	4	5
1	C		C	B	C	C	
2	C		C	C	A	A	
3	D		A	A	D	D	
4	D		A	A	D	D	
5	C		D	A	D	B	
6	A		D	A	D	D	
7	C		C	B	C	C	
8	B		D	C	D	B	
9	C		C	C	C	B	
10	B		B	A	D	D	
11	C		D	B	C	A	
12	C		D	C	D	D	

Para el Líder de esta empresa participaron él y 4 de sus colaboradores o subordinados. Donde se obtuvo una correlación de percepciones similares en 20 de 48 respuestas.

De tal estudio se resultó el siguiente Perfil:

26.67	
SITUACIONAL	
C3 <u>35</u>	C2 41.67
<u>8.33</u> E1	<u>10</u> E2
<u>0</u> E3	<u>8.33</u> E4
C4 <u>3.33</u>	C1 <u>20</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
28.33	45
ADAPTABILIDAD	
58.80	

LIDER- EMPRESA IV

Sus cuadrantes son similares a los de los Líderes 1 y 3 (cuadrantes 2 y 3). Sin embargo a diferencia de ellos el sí tiene un porcentaje importante en el cuadrante 1, los que nos muestra a un individuo que puede ser desde DICTADOR, hasta PROTECTOR pasando por MANIPULADOR. Esto es indicativo de un Líder dispuesto a brindar a la tarea un alto grado de importancia con tal de que ésta se realice, es decir que siempre trata de convencer por distintos medios (los necesarios) a sus subordinados. A pesar de que también considera importante la interrelación personal, lo primero es la productividad en su empresa.

Su ADAPTABILIDAD de 58.8% es algo inferior al mínimo establecido por lo que sus perspectivas para desarrollarse con estilo y conducta de Liderazgo apropiado son ínfimas.

En cuanto a la relación entre su percepción como Líder y la percepción de sus colaboradores hacia él, demuestra ser una persona que subestima a sus seguidores al considerarlos como un grupo con madurez baja casi moderada, pero ellos proyectan un conjunto definitivamente de moderada madurez y perspectivas de un desarrollo mayor al que está teniendo actualmente, por lo que las perspectivas de ambos aquí son distintas, con una errada visión del Líder respecto al potencial de sus subordinados.

El estilo de este Líder se concentra en los cuadrantes 2 y 3 en ese orden por lo tanto es un individuo que se conduce como alguien que necesita persuadir constantemente a sus seguidores para que cumplan con sus tareas.

Haciendo mención un poco de nuestras observaciones inferimos que este Líder se excede en explicaciones a sus subordinados, pero aún así no es muy factible que estos lo entiendan; al parecer, en él sí existe la paciencia necesaria para comunicarse, pero esta mal canalizada, ya que la excesiva redundancia sobre un mismo punto hace que el tiempo se pierda sin que se comprenda totalmente el mensaje.

Lo anterior es una muestra de la falta en ambas partes del sentido lógico de la comunicación simple y llana, por lo que es importante recordar que corresponde al Líder encontrar el camino para solucionar este problema en específico.

Aparentemente la conducta del Líder hacia la tarea es demasiada, tal vez -reiteramos- sea recomendable intentar alguna otra forma de desempeñarse con algunos subordinados.

Es significativo de igual forma el porcentaje de eficacia en su estilo, es demasiado bajo en comparación de los demás.

encuestados. Además este Líder es SITUACIONAL en un 26.67% cifra con la que podemos augurar grandes posibilidades para asimilar y manejar el modelo propuesto en este rubro.

EMPRESA VI

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S				
			1	2	3	4	5
1	C		B	A	C	C	D
2	C		C	A	C	A	D
3	A		D	A	D	D	D
4	D		D	A	D	B	D
5	B		B	B	D	C	D
6	D		A	D	D	D	A
7	C		B	C	C	C	D
8	D		D	D	C	C	D
9	B		B	D	B	D	B
10	D		D	D	D	D	D
11	B		C	C	C	A	D
12	D		A	D	C	C	D

En esta empresa se aplicó el estudio al Líder del mismo así como a 5 de sus colaboradores cuya similitud resultó en 29 de 60 posibilidades.

encuestados. Además este Líder es SITUACIONAL en un 26.67% cifra con la que podemos augurar grandes posibilidades para asimilar y manejar el modelo propuesto en este rubro.

EMPRESA VI

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	SUBORDINADOS 1	2	3	4	5
1	C		B	A	C	C	D
2	C		C	A	C	A	D
3	A		D	A	D	D	D
4	D		D	A	D	B	D
5	B		B	B	D	C	D
6	D		A	D	D	D	A
7	C		B	C	C	C	D
8	D		D	D	C	C	D
9	B		B	D	B	D	B
10	D		D	D	D	D	D
11	B		C	C	C	A	D
12	D		A	D	C	C	D

En esta empresa se aplicó el estudio al Líder del mismo así como a 5 de sus colaboradores cuya similitud resultó en 29 de 60 posibilidades.

El Perfil del Líder obtenido es:

27.78	
SITUACIONAL	
C3 <u>33.33</u>	C2 <u>50</u>
<u>8.33</u> E1	<u>16.67</u> E2
<u>0</u> E3	<u>2.78</u> E4
C4 <u>4.17</u>	C1 <u>12.50</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
31.95	40.28
ADAPTABILIDAD	
60.17	

LIDER- EMPRESA VI

La distribución de sus cuadrantes es muy similar a la del Líder 2 con un predominio de 50% también en el cuadrante 2.

Su ADAPTABILIDAD es del 60.17%, número que como en anteriores casos no rebasa el mínimo requerido.

En cuanto a la relación de su percepción y la de sus colaboradores, la mayoría concuerda en la ubicación del grupo en un nivel de madurez moderada a bajo con perspectivas de llegar a constituirse con una madurez de moderada a alta.

La diferencia radical es que mientras a Líder no considera situarse nunca en el cuadrante 1 (DICTADOR), el 80% de los subordinados piensa diferente, incluso uno de ellos le concede más del 40% de su desempeño en una situación de ese cuadrante.

Prácticamente su estilo es el de PERBUACION (cuadrantes 2-3), en similitud con Líderes anteriores, lo resaltante en este caso es su efectividad en la aplicación de cada estilo con 22.24% en el primero, el 33.34% en el segundo y 24% en el tercero, por cero en el 4o.

Su conducta de tarea también es un poco alta en relación al uso de los cuadrantes 1 y 2 donde, -como sabemos- es una

característica. De igual forma es SITUACIONAL en 27.78% logrando permanecer entre el promedio requerido.

EMPRESA VII

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S				
			1	2	3	4	5
1	D	A	A	C	A		
2	C	D	D	C	A		
3	A	C	C	C	D		
4	D	B	B	B	D		
5	C	C	C	B	B		
6	A	D	B	B	A		
7	C	C	C	B	C		
8	B	C	B	C	C		
9	B	D	C	A	B		
10	A	B	A	D	D		
11	C	A	A	A	B		
12	C	C	C	A	D		

En esta empresa el estudio contó con el Líder de la misma, un asociado y tres subalternos, quienes coincidieron en sus respuestas en 13 de 48 ocasiones.

El Perfil de este Líder resultado del estudio es:

23.33	
SITUACIONAL	
C3 <u>18.33</u>	C2 <u>33.33</u>
<u>5</u> E1	<u>6.67</u> E2
<u>0</u> E3	<u>11.67</u> E4
C4 <u>3.33</u>	C1 <u>45</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
23.33	53.33
ADAPTABILIDAD	
46	

LIDER-EMPRESA VII

Este Líder es el único que se desenvuelve totalmente como DICTADOR en cuanto a su conducción errónea como dirigente. Al utilizar constantemente los cuadrantes 1 y 2, se muestra como una persona con sobrecontrol hacia sus seguidores, lo que puede originar tensión y hasta conflictos en la relación laboral.

Su ADAPTABILIDAD es muy pobre, con esa 46%, cifra muy por debajo de los demás Líderes, demostrando mucha menor probabilidad para permitirse el manejo de subordinados con características diferentes unos de otros.

Al observar los resultados de su percepción y la de sus colaboradoras, encontramos una visible disparidad respecto a las opiniones del Líder y las de los subordinados.

Mientras que el Líder afirma ubicarse en el cuadrante 2 en un 50% de los casos, sus seguidores lo sitúan en el cuadrante 1 hasta en un 75%. También podemos observar que en el 50% al que se refiere el Líder, en ningún caso se conduce efectivamente, esto es, que por más que intenta en todos los cuadrantes, sus subordinados solo perciben de él a una persona que se la pasa ordenando y tal vez podríamos suponer que hasta ejerce cierta COERCION, de igual forma su estilo de Liderazgo, según nuestra investigación, lo clasifica con el perfil de una persona que piensa que nadie puede hacer las cosas tan bien como él; sintiéndose en conflicto constante a menos que sea él quien tome la batuta, es decir que sólo cuando él toma las decisiones totalmente se encuentran mejor emocionalmente.

Su conducta con respecto a la tarea es muy alta en contraste a la conducta de relación, ya que aquella es de más del doble de esta.

Por otro lado la efectividad en la aplicación del estilo del Líder en su perfil general es de menos del 20%, debido a que se esfuerza inútilmente por influir en sus subordinados (en 4 de cada 5 veces!).

El 23.23% que muestra como SITUACIONAL es, de igual forma un dato inferior en comparación a los demás encuestados, concluyendo que este Líder muy difícilmente podría cambiar ante diversas situaciones.

EMPRESA IX

PREGUNTA	R E S P U E S T A S							
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S					
			1	2	3	4	5	
1	C		B					
2	A		D					
3	A		D					
4	D		D					
5	S		D					
6	D		C					
7	B		C					
8	B		D					
9	B		D					
10	A		D					
11	B		C					
12	D		A					

En esta empresa sólo se pudo aplicar el estudio al Líder del mismo y a su único subordinado.

Solo en una ocasión de 12 Líder y subordinado estuvieron de acuerdo.

El perfil obtenido para este Líder es:

25	
SITUACIONAL	
C3 <u>37.50</u>	C2 <u>54.17</u>
<u>12.50</u> E1	<u>12.50</u> E2
<u>0</u> E3	<u>0</u> E4
C4 <u>4.17</u>	C1 <u>4.17</u>
MENDS CONDUCTA DE TAREÁ	MÁB CONDUCTA DE TAREÁ
33.33	41.67
ADAPTABILIDAD	
56	

LIDER- EMPRESA IX

Al igual que los demás encuestados éste dirigente ocupa los cuadrantes 2 y 3, sólo que en el primero lo encontramos en más del 50%. Es la primera ocasión en la investigación que observamos

una situación de este tipo; aunque por otra parte, en la suma de su cuadrante primario (el 2 con 54%) y secundario (el 3 con 37.5%) se obtiene un 90% cifra similar a la que percibimos en otros perfiles.

Además su ADAPTABILIDAD del 58% también es menor al 66% mencionado como mínimo aceptable en este aspecto. Mientras el Líder ubica a su grupo de seguidores en el cuadrante de madurez baja a moderada (con 0% en los cuadrantes 1 y 2); los subordinados lo ubican por igual (41.67%) en los cuadrantes 2 y 3. Esta situación no es muy decisiva debido a que continúa de alguna manera desempeñándose en cuadrantes moderados.

Así mismo, su perfil de liderazgo (2-3) es parecido al de la mayoría de los líderes encuestados, no obstante las veces que aplica correctamente su estilo Primario -el 2- en el 12.5 de 25% posible y en el Secundario con una cifra similar. También es importante resaltar que sus intentos por liderar personas maduras o competitivamente maduras son nulas, en base a sus respuestas. Siendo SITUACIONAL en un 25% observamos a simple vista que su porcentaje no es tan bajo, pero si tomamos en cuenta que sólo es aplicable en 2 estilos, si nos refleja una cifra pobre.

EMPRESA X

PREGUNTA	R E S P U E S T A S						
	LIDER	ASOCIADO	S U B O R D I N A D O S				
			1	2	3	4	5
1	C	C	D	B	B	B	C
2	O	C	D	B	D	A	A
3	A	A	B	B	B	D	D
4	D	D	D	D	D	D	D
5	B	D	D	D	C	D	B
6	D	D	C	C	A	D	B
7	C	C	D	D	D	C	A
8	C	D	A	A	A	D	B
9	B	C	A	A	A	D	B
10	D	A	D	A	D	B	D
11	A	A	D	B	D	C	A
12	D	A	C	B	D	D	C

Siendo esta empresa más grande y estructurada nos permitió aplicar el estudio al Líder, un socio y 5 de sus subordinados o colaboradores.

Obteniéndose una percepción igual en 24 de las 72 ocasiones propuestas.

Su particular Perfil resultado es:

22.62	
SITUACIONAL	
C3 <u>23.81</u>	C2 <u>36.90</u>
<u>4.76</u> E1	<u>10.71</u> E2
<u>4.76</u> E3	<u>2.38</u> E4
C4 <u>23.81</u>	C1 <u>15.48</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
41.67	35.71
ADAPTABILIDAD	
50.86	

LIDER -EMPRESA X

En este caso nos encontramos a un Líder cuyo cuadrante primario es el 2, pero los secundarios son el 3 y 4, lo que indica que tiene más posibilidades de MANIPULADOR además de ser PROTECTOR y hasta DESERTOR, este último es el cuadrante 4 muy

poco usado por los demás Líderes. Se caracteriza por generar desconfianza en los seguidores al percibir poca o nula dirección.

Presenta una ADAPTABILIDAD del 50.86% cifra baja, que no alcanza a mostrar verdadera flexibilidad por parte del Líder para desarrollarse con decisiones correctas ante diferente grado de madurez de los subordinados.

Acerca de la relación que existe entre su particular percepción y la percepción de sus colaboradores, según él el 75% de su desempeño es en el cuadrante 2, pero sus subordinados lo ubican desde un 33% en el cuadrante 1, hasta un 66% en el cuadrante 4 pasando por un 50% del cuadrante 2. Esta disparidad nos habla de que es una persona que no siempre actúa igual ante situaciones similares lo que en el modelo SITUACIONAL es poco recomendable por lo impredecible que puede resultar su dirigencia.

Aunado a la explicación anterior observamos que la efectividad del Líder en los estilos secundarios es muy baja e indica mucho esfuerzo mal empleado, sin embargo el estilo 2 revela mayor efectividad en comparación con los anteriores; con esto nos damos una idea que también su conducta hacia la tarea es baja, pero se fija mucho en las relaciones personales, lo que tal vez se explique debido a que no está vinculado en realidad con sus seguidores.

En comparación con los Líderes anteriormente diagnosticados, el 22.62% de SITUACIONAL que muestra esta Líder es menor, por lo tanto la aplicación eficaz en su estilo es realmente baja.

RESULTADOS DE LA MUESTRA GENERAL

Partiendo de una población de 38 cuestionarios como sumas del total procesado, tanto de Líderes como de seguidores se observó el siguiente comportamiento:

27.41	
SITUACIONAL	
C3 <u>32.46</u>	C2 <u>44.08</u>
<u>8.33</u> E1	<u>12.72</u> E2
<u>1.32</u> E3	<u>5.04</u> E4
C4 <u>7.23</u>	C1 <u>16.23</u>
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
29.38	41.23
ADAPTABILIDAD	
57.33	

CUADRANTE PRIMARIO: el 2 con 44.08%
 CUADRANTE SECUNDARIO: el 3 con 32.46%
 ESTILO PRIMARIO DE
 LIDERAZGO: el 2 con 12.72%
 ESTILO SECUNDARIO DE
 LIDERAZGO: el 3 con 8.33%
 SITUACIONAL: 27.41%
 ADAPTABILIDAD: 57.33%

Analizando los datos anteriores, percibimos que los Líderes encuestados utilizan en su mayoría el cuadrante 2 con el porcentaje mencionado siendo efectivos en el 27% de los casos, como observamos en su cifra de SITUACIONAL, es decir que el cuadrante MANIPULADOR es el más frecuentado por los Líderes ante sus seguidores, aplicando alta conducta de tarea y de relación, como respuesta a su Liderazgo más común en esta muestra de Micro y Pequeñas empresas. La más alta puntuación en el rubro de situacionalidad la han obtenido 2 líderes con 33.33% y son los mismos que destacan en adaptabilidad.

La ADAPTABILIDAD de nuestros Líderes en General, al ser de menos del 66% nos indica que existe una fuerte necesidad de desarrollar la habilidad de los Líderes para poder diagnosticar la madurez de las personas con quienes trabajan, a fin de poder utilizar las conductas y estilos de Liderazgo más apropiados para

cada situación, es pertinente señalar que el único empresario que logro el mínimo es un empresario con grado de ingeniero altamente preocupado por su desarrollo como Líder y con cursos tomados en este sentido, otro Líder con 65.5% en este rubro es una persona también preocupada y aunque no cuenta con grado académico lee todo lo que llega a sus manos con respecto a Liderazgo y excelencia. El porcentaje más bajo 46% es obtenido por un Líder muy preocupado por la producción.

Acerca de la relación entre la percepción de los Líderes y la percepción de sus colaboradores la mayoría de aquellos pretende ubicar a sus subordinados en cuadrantes menores a los proyectados o considerados por ellos, esto nos indica que los Líderes encuestados no permiten fácilmente el desarrollo de sus grupos, sino que por el contrario desean sentirse cada vez más indispensables para su empresa. Es interesante apreciar que la más alta puntuación con respecto a los Líderes que tienden a conducir y guiar utilizando el cuadrante 2 lo obtienen: un profesionalista del área del estudio de la conducta humana, y dos Líderes sin profesión oscilando en puntuaciones de 50 a 54.17%.

El estilo más utilizado por los Líderes es el 2 debido a que la PERSUACION es la principal arma de estos dirigentes, al considerar que la gran mayoría de sus subordinados aunque quieran no pueden responsabilizarse totalmente por su trabajo; se hace patente con esto la poca confianza que existe entre los miembros

de los grupos de seguidores de estos empresarios. Hay que remarcar que con este estilo de dirigir, los Líderes proporcionan las directrices que sus subordinados necesitan, para reforzar su voluntad y entusiasmo. Sin embargo también es importante señalar que la mayoría de los encuestados en el plan de seguidores no se encuentran en el cuadrante 2 sino en el 3.

En general los resultados nos muestran que tenemos Líderes que se encuentran en el estilo promedio identificado por este modelo en los Estados Unidos y otros países con un alto nivel de educación y amplia experiencia industrial, lo cual nos permite señalar que, contrario a lo que podría pensarse nuestros encuestados están manejando un Estilo "seguro" de Liderazgo, no encontrándose demasiado lejos de lo que sería una intervención apropiada (sin olvidar las diferencias culturales y considerando que son nuestros socios).

De los SEGUIDORES podemos mencionar que en general muestran bastantes de las características señaladas por varios de los estudios de nuestro aparatado "LA IMPORTANCIA DEL TRABAJADOR" (Ver Capítulo II en el punto 2).

Sin embargo, lo resaltante para nosotros es que las encuestas nos proyectan a SUBordinados SUBestimados por sus dirigentes, los cuales en su mayoría tienden a calificar a sus seguidores como grupos con grados de madurez inferior -según el

estudio-. Esto no es casualidad, consideramos que es consecuencia lógica del paternalismo latente entre los Líderes estudiados, que son una muestra palpable de la situación directiva que prevalece en la Micro y Pequeña empresa de nuestro país.

Otro punto destacable es la manera de relacionarse de los colaboradores o subordinados con los Líderes ya que en su relación laboral "no existen medias tintas", es decir que sólo hay dos opciones en la relación Líder-seguirador:

- O se quieren y trabajan en armonía,
- O no se quieren y trabajan por obligación nacida de la necesidad.

Por lo anterior concluimos que debido a la cercanía de la interrelación mencionada (casi y en muchos casos familiar) en las empresas Micro y pequeñas -sobre todo- los sentimientos se convierten en factor fundamental en el desempeño tanto del Líder como del Subordinado.

La observación directa en cada empresa nos llevó a corroborar lo anteriormente señalado, por lo tanto en la relación Líder-Seguidor carece de objetividad.

CAPITULO V**NACE UN NUEVO LÍDER: USTED MISMO****(MODELO DE TALLER PARA LIDERAZGO EFICAZ)**

Teniendo en cuenta que el aprendizaje y asimilación de nuevos conocimientos requieren de tiempo y práctica, el taller propuesto busca que se aprenda el modelo y su manejo, no quedando a nivel de conceptualización sino que se aterrice en la aplicación práctica. Para ello se llevará a cabo la experimentación de cada concepto y situación en un ambiente de laboratorio con los participantes en el taller.

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar herramientas teóricas y prácticas al Líder de la Micro y Pequeña empresa como alternativas en su desempeño como dirigente.

HIPÓTESIS:

El Líder que participe en este taller obtendrá las bases para el adecuado manejo del Liderazgo Situacional.

DIRIGIDO A:

Líderes de la Micro y Pequeña Empresa.

REQUISITOS:

Disposición y constancia.

DURACIÓN:

64 horas.

Sábados y/o domingos por la mañana.

LUGAR REQUERIDO:

Amplio con mobiliario fácil de mover, a fin de determinar los espacios acordes a la sesión a desarrollar.

Será importante por lo anterior poder llevar a cabo las sesiones en un salón en la División de Posgrado de la Facultad o en la División de Educación Continua, auspiciado por el Programa de Apoyo.

COSTO:

Gastos de papelería y material didáctico (fotocopias, hojas blancas, cuaderno o carpeta) además del apoyo a los coordinadores.

PARTICIPANTES:

En base al objetivo de la investigación:

- 8 Líderes a los que se les haya determinado su Perfil de Liderazgo
- 8 Líderes sin información previa (experimento testigo).

VARIABLES A OBSERVAR:

- Estilo básico de Liderazgo
- Adaptabilidad
- Capacidad de análisis
- Habilidad de diagnóstico
- Comunicación
- Manejo del poder
- Capacidad de motivar
- Manejo del modelo propuesto.

Así mismo, se relacionarán con variables como:

- sexo
- edad
- escolaridad
- religión
- estado civil
- nivel socioeconómico
- número de hermanos y ubicación

- antecedentes empresariales en la familia
- antigüedad como líder
- giro
- tamaño

MODELO BASE:

Modelo de liderazgo situacional.

TÉCNICA DE APRENDIZAJE:

Se empleará una técnica vivencial de experimentación con base en la teoría transaccional.

En cada sesión se realizarán juegos o ejercicios para ayudar al Líder a que tome mayor conciencia de él mismo como Jefe, así mismo se darán sugerencias prácticas para realizar cambios en sus propias organizaciones y se conformará una guía para lograr paulatinamente un Liderazgo Eficaz.

TÉCNICAS ESPECÍFICAS:

- Juego de papeles
- Análisis de casos
- Autoanálisis o introspección.

BIBLIOGRAFIA BASICA:

- Avila Cruz, L.M. y Nolasco Cano, A.M. Tesis: Un modelo de Liderazgo eficaz para los empresarios de la micro y pequeña empresa participantes en el Programa de Apoyo FCA-UNAM. México 1995.

CONSIDERACIONES:

- Al 50% de los Líderes convocados se les aplicarán los cuestionarios LEAD para obtener su perfil, con el fin de utilizarlos como marco de referencia.
- El Taller será coordinado por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa FCA-UNAM.
- Para fines estadísticos se aplicará un cuestionario inicial de datos generales al total de participantes, el cual será la base para el expediente personal que se llevará.
- Al Finalizar el Taller se aplicarán nuevamente los cuestionarios LEAD, pero al total de los participantes a fin de evaluar los cambios manifestados en su manejo de Liderazgo.

- Este taller analizará cada una de los Estilos de Liderazgo y se dividirá en cuatro fases para su desarrollo.

- Se manejarán diferentes situaciones basándonos en los cuatro estilos de Liderazgo de este modelo con sus correspondientes polos: el positivo y el negativo.

Es imprescindible no analizar otro estilo sin haber comprendido suficientemente el anterior.

-Así mismo en caso de ser necesario se aumentará el tiempo establecido de común acuerdo con el participante.

- Los casos serán elaborados en base a experiencias reales con Micro y Pequeñas empresas en el programa, con las consideraciones éticas y profesionales correspondientes.

- Los juegos ó dinámicas, serán seleccionados en base al objetivo de la sesión y jugarán todos los participantes en el Taller, ya sea como Líder, Subordinado o Observador.

Todos los Líderes desempeñarán en diferentes ocasiones estos papeles.

ESTRUCTURA BÁSICA DEL TALLER (PROGRAMA DE ACTIVIDADES).

FASE I INTRODUCCION AL MODELO Y AUTOCONOCIMIENTO

- Duración 21 A 29 horas dividida en 10 sesiones (dos por semana)

SE- SION	DURA CION	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
1.	2hrs	-Presentación. -Dinámica grupal para interrelacionarse. -Comentarios sobre las expectativas y Metodología del taller.	* Conformar y conocer al grupo. **Advertir la importancia del Liderazgo según la visión de los participantes.
2.	3hrs	-Aplicación de Juego de Papeles con los Líderes participantes donde se manifieste el tipo de Liderazgo. -Definición de conceptos de acuerdo al análisis del juego.	* Establecer un marco teórico de referencia para unificar criterios acerca de Liderazgo y demás conceptos a manejar en el taller.
3.	2hrs	-Autoanálisis de la orientación de cada líder. -Definición del modelo situacional y su manejo básico.	* Conocer a escala la problemática y características del Liderazgo en la Micro y Pequeña empresa mexicana. **Introducir a los Líderes participantes al conocimiento del modelo propuesto.

SE- SION	DURA CION	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
4.	2hrs a 4hrs	-Análisis de estilo E1: DIRIGIR Organización Juego Análisis Conclusiones	*Advertir las características de cada estilo de Liderazgo en sus dos fases: -Negativa -Positiva
5.	2hrs a 4hrs	-Análisis del estilo E2: INSTRUIR Organización Juego Análisis Conclusiones	*Advertir las características de cada estilo de Liderazgo en sus dos fases: -Negativa -Positiva
6.	2hrs a 4hrs	-Análisis de estilo E3: APOYAR Organización Juego Análisis Conclusiones	*Advertir las características de cada estilo de Liderazgo en sus dos fases: -Negativa -Positiva
7.	2hrs a 4hrs	-Análisis de estilo E4: DELEGAR Organización Juego Análisis Conclusiones	**Anterior
8.	2hrs	-Descripción de subordinados de cada empresario. Organización Juego Análisis -Definición de Madurez y determinación de madurez del subordinado	* Reconocer la importancia de los subordinados y la interacción con los mismos.

SE- SION	DURA CION	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
12.	2hrs	-Determinación de problemática de cada Líder a través de la introspección y análisis de su empresa y sus seguidores.	* Fomentar la capacidad de diagnóstico en los Líderes participantes. * Reconocer el grado de madurez de los seguidores, de manera OBJETIVA.
13.	2hrs	-Elaboración de perfil de Liderazgo Individual. -En base a la problemática y características comunes, conformar un perfil general de las actuales características de los Líderes (para objeto y base de investigación).	* Identificar los Estilos de Liderazgo predominantes.
14.	2hrs	-Recapitular la información de esta fase, análisis por parte del grupo y planteamiento de soluciones generales. -Guía para manejar el Liderazgo Situacional.	* Reafirmar los conceptos básicos del Liderazgo Situacional y su manejo.

FASE III, OBTENCION DE HABILIDADES PARA UN MANEJO EFICAZ DEL MODELO.

- Duración 16 horas en cuatro sesiones (una por semana)

SE- BION	DURA CION	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
15.	4hrs	-Juegos de Capacitación para Diagnóstico. Organización Juego Análisis -Conclusiones y solución.	* Proveer al Líder de herramientas técnicas para un mejor desempeño en el manejo del modelo propuesto.
16.	4hrs	-Juegos de Comunicación y Motivación. Organización Juego Análisis -Conclusiones y soluciones	* Fomentar la apertura del Líder hacia los demás, resaltando la importancia de la interrelación con sus seguidores.
17.	4hrs	-Juegos de Toma de Decisiones y manejo de Poder. Organización Juego Análisis -Conclusiones y soluciones.	* Descubrir su potencial individual para guiar a sus seguidores y para ser guiado por otro Líder.
18.	4hrs	-Juegos de Solución de problemas. Organización Juego Análisis -Conclusiones y soluciones.	* Desarrollar la autoevaluación como habilidad inherente al Líder.

FASE IV. EVALUACION Y RETROALIMENTACION

- Duración variable

*Sugerencia: Al menos una sesión mensual durante cuatro meses.

SE- SION	DURA CION	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
19 - 22.	4hrs prom	Intercambio de experiencias en la aplicación del modelo a su desempeño cotidiano.	<ul style="list-style-type: none"> * Retroalimentar los conocimientos obtenidos por el Líder. * Evaluar la utilidad del taller. * Obtener comentarios y sugerencias de los participantes. * Fomentar la comunicación y apoyo entre Líderes.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

1. Una vez terminado el taller se analizarán los expedientes de los participantes.
2. Se realizará una correlación de las variables establecidas.
3. Se determinará la eficacia del taller en base a la comparación de los cuestionarios aplicados.
4. Con las sugerencias, observaciones y experiencias se llevarán a cabo los cambios pertinentes al planteamiento del taller.
5. Se evaluará la hipótesis y se darán conclusiones.

6. Se buscará continuar con la investigación en esta línea ya que consideramos que a partir de la misma puede llegar a conformarse un modelo con base exclusivamente en las características del mexicano lo cual redundará en mejores resultados y en el progreso de la tecnología administrativa.

C O N C L U S I O N E S

Con la realización de esta investigación hemos confirmado la importancia del Liderazgo dentro de cualquier organización, y que dentro de la Micro y Pequeña Empresa se hace patente la inquietud por este tema y se encuentra disposición para adentrarse en él.

Estas empresas poseen ventajas como el hecho de que el Líder se encuentra en estrecho contacto con sus colaboradores, el tamaño le permite conocer a cada uno de ellos, así mismo los resultados de sus acciones son más inmediatas lo que le facilita la evaluación y corrección de las mismas. Por lo que manteniendo un grupo de trabajo base con la motivación adecuada, este tipo de empresas obtendrán mejores resultados ya que el compromiso con la empresa y el Líder le da al trabajador un mayor sentido de responsabilidad en su desempeño.

Dentro del estudio se pudo constatar que el Líder de la Micro y Pequeña empresa tiende a dirigir a sus subordinados con una conducta orientada a la tarea y relación en alto grado.

Lo cual nos indica que el Líder actual de la Micro y Pequeña Empresa que participa en el Programa de Apoyo (PAMYPE) considera que sus subordinados poseen una madurez moderada o promedio, la cual se caracteriza por disposición del subordinado a obtener conocimientos y habilidades en su tarea con necesidad de apoyo socioemocional de su Líder, el cual satisface adecuadamente el

establecimiento de metas para el grupo, con una buena organización de su trabajo; aunque en ocasiones inicia estructuras que el grupo no necesita.

Un Liderazgo como el manifestado presenta problemas en el manejo de personas con bajo nivel de madurez y también con las de alto nivel, es decir, que sólo guía correctamente a los de madurez promedio.

Esto se explica ya que en muchas ocasiones el Líder no se da oportunidad o no se preocupa por saber quienes y como son sus subordinados, por lo que los Líderes de estas empresas aún carecen de la capacidad para un diagnóstico adecuado de la madurez de los mismos, considerándolos en la mayoría de los casos como buenas personas pero siempre encasillándolos en el mismo nivel de madurez sin tomar en cuenta sus características y potencialidades. Esto es lo que evita el desarrollo del subordinado al provocarle dependencia e inseguridad.

Generalmente estos Líderes menosprecian la madurez de sus seguidores indiscriminadamente manipulando y protegiéndolos en exceso.

Es necesario por tanto prestar atención al desarrollo de habilidades de diagnóstico por parte de los Líderes de la Micro y Pequeña empresa, así como proveerlos de herramientas teórico-prácticas para el manejo de su Liderazgo, adaptándolo a la

situación específica. El taller propuesto busca por tanto dar esa atención.

En nuestro país el aspecto de Liderazgo requiere de mayor atención en todos los sectores, por todas las instituciones, de modo que sea inculcado al individuo como característica desde los primeros años de su educación, lo cual podrá redundar en una cultura con mejores perspectivas de progreso.

Es importante por tanto que se unifiquen criterios y esfuerzos para el estudio del Liderazgo y que esa investigación sea apoyada, considerada y continua. Se posee la creatividad y el talento necesario. El enfoque Situacional y su modelo aportaron información significativa con la cual se puede trabajar por mucho tiempo, ya que la base es apropiada para la Micro Y Pequeña Empresa.

El empresario mexicano está ávido de tener teorías y métodos que le hagan mejorar, es por ello que consume bibliografía extranjera referente al tema, generalmente de origen estadounidense y más recientemente japonesa. Tal situación es grave si consideramos que casi nunca se lleva un proceso de adecuación por lo que como menciona Hugo Cicero (1994) "la gerencia mexicana ha sido más imitativa que reflexiva".

Creemos sobre todo que este es el momento de activar en las empresas nacionales, un desarrollo en la utilización del Liderazgo Eficaz, que no quede en palabrería o discursos motivacionales aparatosos, sino que contenga una base científica a través de los estudios pertinentes. Estudios cuyo objetivo sea establecer planteamientos claros y, sobre todo sencillos en su comprensión y aplicación, para fomentar así la evolución de los Líderes nacionales, no sólo a nivel empresa sino en toda organización desde la Familia hasta el País.

RECOMENDACIONES

Bajo las perspectivas obtenidas a través de los resultados de nuestra investigación, las alternativas que consideramos apropiadas para beneficio y mejor desempeño de los Líderes de la Micro y Pequeña Empresa son las siguientes:

1. Se sugiere que los empresarios en general tomen conciencia de la importancia del Liderazgo adecuado dentro de su organización ya que sin él, es difícil que puedan enfrentar las condiciones actuales y lograr la sobrevivencia empresarial.
2. El empresario debe considerar como base para ejercer su Liderazgo a la gente que colabora con él, para lo cual sugerimos desarrolle su habilidad de diagnóstico sobre la madurez de sus colaboradores.
3. El Líder de la Micro y Pequeña Empresa necesita acrecentar su capacidad de análisis para reconocer con mayor facilidad la situación en que se encuentra y aplicar su estilo apropiado.
4. El modelo de Liderazgo Eficaz desarrollado se ha adecuado a las características resultantes del estudio por lo que sería conveniente para estos empresarios su conocimiento y utilización para obtener los beneficios planteados por el mismo.

5. Finalmente en base a las necesidades detectadas, se elaborará un taller de desarrollo de habilidades para un Liderazgo eficaz al cual convocamos en principio a los empresarios involucrados en este estudio, con la perspectiva de difundirlo entre un mayor número de Líderes de la Micro y Pequeña Empresa.²

6. Llevar a cabo el taller.

En cuanto a lo observado y expresado por las empresas:

. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa requiere de una mayor difusión dentro del ambiente empresarial, ya que el número de empresas que necesitan de estos servicios es grande, sin embargo no existe el suficiente conocimiento de su existencia.

. Es conveniente además que el Programa no trunque su comunicación con las empresas atendidas aún y cuando se haya concluido su Diagnóstico y Asesoría, ya que el seguimiento es clave para determinar la efectividad del Programa y proporcionar la retroalimentación pertinente a la empresa.

A N E X O S

**FINALMENTE CABE EXPRESAR
NUESTRO AGRADECIMIENTO AL
CENTRO DE ESTUDIOS DE LIDERAZGO
POR EL APOYO EN EL PROCESAMIENTO
DE DATOS Y LA INFORMACION BRINDADA,
EN ESPECIAL A LA ATENCION DEL
LIC. JOSE CABRERA.**

ANEXO 1: CUESTIONARIO LEAD-USTED MISMO

INSTRUCCIONES: Suponga que usted se encuentra involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. LEA cada punto cuidadosamente PIENSE sobre lo que USTED haría en cada circunstancia. Luego CIRCULE la letra de la acción alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud SU comportamiento en la situación que se presenta. Circule sólo una acción.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus subordinados no está respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados decaída rápidamente.	A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas. B. Está disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión. C. Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos. D. No intervenga intencionalmente.
2. El rendimiento observado de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.	A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que a ellos se esperan. B. No realice ninguna acción determinada. C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante. D. Dé importancia a la tarea y a los fechas límite.
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.	A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas juntos. B. Deje que el grupo resuelva solo. C. Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir el grupo. D. Anima al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.
4. Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.	A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario. B. Anuncia los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión. C. Permita que el grupo formule su propia dirección. D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.
6. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	A. Permita que el grupo formule su propia dirección. B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

<p>6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B. Dé importancia a las tareas y a las fechas límite. C. No intervenga intencionalmente. D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.</p>
<p>7. Usted está considerando un cambio en la estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre las necesidades de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p>A. Defina el cambio y supervíselo estrictamente. B. Participe con el grupo en el desarrollo del cambio pero deje que los miembros organicen la implementación. C. Muestrese deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación. D. Evita una confrontación; deje las cosas como están.</p>
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Deje al grupo solo. B. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios. C. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada. D. Muestra que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p>9. Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Deje que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas. B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose que se alcancen los objetivos. C. Redefina los niveles de calidad y supervíselo cuidadosamente. D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p>10. Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	<p>A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, y supervíselo cuidadosamente. B. Redefina los niveles de calidad, y supervíselo cuidadosamente. C. Evite la confrontación no aplicando presión; deje la situación sin intervenir. D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos de calidad.</p>
<p>11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se preocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Tome medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada. B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones. C. Discuta el rendimiento previo con el grupo y luego examine la necesidad de nuevas actividades. D. Continúe dejando solo al grupo.</p>
<p>12. Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A. Ensaye su solución con los subordinados y examine la necesidad de nuevas prácticas. B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir. D. Participe en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalde a los subordinados.</p>

ANEXO 2: CUESTIONARIO LEAD-OTROS

INSTRUCCIONES: Suponga su jefe se encuentra involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que este Líder puede iniciar. LEA cada punto cuidadosamente PIENSE sobre lo que esta PERSONA haría en cada circunstancia. Luego CIRCULE la letra de la acción alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud la conducta de este Líder en la situación que se presenta, basándose en su experiencia con él. Circule sólo una acción.

SITUACIÓN

ACCIONES ALTERNATIVAS

ESTE LIDER HARIA LO SIGUIENTE:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ultimamente los subordinados no responden a la conversación amistosa de este Líder y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento de ellos desciende rápidamente. | A. Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad del cumplimiento de las tareas.
B. Estar disponible para tratar los asuntos pero sin presionar.
C. Hablar con los subordinados y luego establecer metas.
D. No intervenir intencionalmente. |
| 2. El rendimiento observable del grupo está en aumentando. El Líder se ha estado asegurando de que todos los miembros sean conscientes sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan. | A. Iniciar una interacción amistosa, pero continuarse asegurándose que todos los miembros sean conscientes tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.
B. No realizar ninguna acción determinada.
C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante.
D. Recalcar de los plazos límites para los trabajos y las tareas. |
| 3. Los miembros de su grupo no han podido solucionar un problema por sí solos. Normalmente el Líder los ha dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado. | A. Involucrar al grupo, y juntos tratar de solucionar los problemas.
B. Dejar que el grupo resuelva solo.
C. Actuar rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión. |
| 4. El Líder está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio. | A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.
B. Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
C. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo él el cambio. |
| 5. El rendimiento de su grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre ha tenido que recordarle que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo. | A. Permita que el grupo formule su propia dirección.
B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
C. Redefina los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.
D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario. |

<p>6. Este Líder se incorporó a una posición en la organización donde las operaciones son aflicentes. El administrador anterior controlaba muy de cerca la situación. El Líder quiere mantener una situación productiva, pero gustarle de comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B. Dar importancia a las tareas y a las fechas límite. C. No intervenir intencionalmente. D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p>
<p>7. Este Líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre las necesidades de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p>A. Definir el cambio y supervisarlos estrictamente. B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la implementación. C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implementación. D. Evitar la confrontación; deje las cosas como están.</p>
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este Líder se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar al grupo solo. B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar él mismo los cambios necesarios. C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada. D. Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p>9. Este Líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas. B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. D. Permitir que el grupo intervenga en la fijación de metas pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p>10. Los subordinados nominalmente han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del Líder.</p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, y supervisar cuidadosamente. B. Redefinir los niveles de calidad, y supervisar cuidadosamente. C. Evitar la confrontación no aplicando presión; dejando la situación sin intervenir. D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos de calidad.</p>
<p>11. Este Líder ha sido ascendido a una nueva posición. El supervisor anterior no se preocupaba por los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada. B. Hacer que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones. C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas. D. Continuar dejando solo al grupo.</p>
<p>12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedenentes notables por logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A. Ensayar su solución con los subordinados y examinar la necesidad de nuevas prácticas. B. Permitir que los miembros del grupo solucionen sus problemas solos. C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir. D. Participar en la discusión de los problemas y al mismo tiempo proporcionar apoyo a los subordinados.</p>

<p>6. Este Líder se incorporó a una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba muy de cerca la situación. El Líder quiere mantener una situación productiva, pero gustaría comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B. Dar importancia a las tareas y a las fechas límite. C. No intervenir intencionalmente. D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p>
<p>7. Este Líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre las necesidades de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p>A. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente. B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la implementación. C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implementación. D. Evitar la confrontación; deje las cosas como están.</p>
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este Líder se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar al grupo solo. B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar él mismo los cambios necesarios. C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada. D. Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p>9. Este Líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas. B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. D. Permitir que el grupo intervenga en la fijación de metas pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p>10. Los subordinados normalmente han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del Líder.</p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, y supervisar cuidadosamente. B. Redefinir los niveles de calidad, y supervisar cuidadosamente. C. Evitar la confrontación no aplicando presión; dejando la situación sin intervenir. D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos de calidad.</p>
<p>11. Este Líder ha sido ascendido a una nueva posición. El supervisor anterior no se preocupaba por los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia el trabajo de una manera bien determinada. B. Hacer que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones. C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas. D. Continuar dejando solo al grupo.</p>
<p>12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A. Enseñar su solución con los subordinados y examinar la necesidad de nuevas prácticas. B. Permitir que los miembros del grupo solucionen sus problemas solos. C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir. D. Participar en la discusión de los problemas y al mismo tiempo proporcionar apoyo a los subordinados.</p>

ANEXO 3: FORMATO PERFIL DEL LÍDER

MANEJO ADECUADO DE DIVERSAS SITUACIONES SEGÚN EL MODELO.	
SITUACIONAL	
CUADRANTE 3 APLICA ERRONEAMENTE EL ESTILO 3; APOYAR CON SEGUIDORES QUE NO LO REQUIEREN.	CUADRANTE 2 APLICA DE FORMA ERRONEA EL ESTILO 2; INSTRUIR CON GENTE DE MUY BAJA O ALTA MADUREZ.
<u>APOYAR</u> E3	<u>INSTRUIR</u> E2
<u>DELEGAR</u> E4	<u>DIRIGIR</u> E1
CUADRANTE 4 APLICA ERRONEAMENTE EL ESTILO 4 DEL MODELO; DELEGAR, CON GENTE QUE NO ESTA SUFICIENTEMENTE PREPARADA	CUADRANTE 1 APLICA ERRONEAMENTE EL ESTILO 1; DIRIGIR CON SUBORDINADOS QUE NO REQUIEREN DE TANTA ATENCIÓN.
MENOS CONDUCTA DE TAREA	MÁS CONDUCTA DE TAREA
APLICA UNA CONDUCTA DE POCAS TAREAS CON SUBORDINADOS QUE NECESITAN MÁS SUPERVISIÓN	APLICA SUPERVISIÓN DE MÁS A LOS SUBORDINADOS QUE NO LO REQUIEREN
ADAPTABILIDAD	
MÍNIMO ACEPTABLE 66% ES LA FACILIDAD DE ADAPTACIÓN A DIFERENTES SITUACIONES.	

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John Eric. EL LIDERAZGO BASADO EN LA ACCIÓN. Ed. McGraw-Hill. México 1978.

ARIAS Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Ed. Trillas. México 1989.

BENNIS, W.G. y B. Nanus. LEADERS: THE STRATEGIES FOR TAKING CHARGE. Harper Collins. Estados Unidos 1985.

BLANCHARD, Kenneth. EL EJECUTIVO AL MINUTO EN ACCIÓN. Ed. Grijalbo. México 1985.

CALVO, Armando. PARA TI, FUTURO ACTOR. Ed. Diana. México 1989.

CUNNINGHAM, William H. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. EDIT. IBEROAMERICANA. México 1989.

CHRISTOPHER, Elizabeth M. y Smith Larry E. JUEGOS PARA LÍDERES. Ed. Selector. México 1990.

DE LA CERDA Gastelum, José y Núñez De La Peña, Francisco. LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO. 2a. edición. Ed. ITESO. MEXICO 1994.

ESTRADA, Mauro. LIDERAZGO: DEBARRILLO Y HABILIDADES DIRECTIVAS. 2a. edición. Ed. El Manual Moderno. México 1988.

FIEDLER, Fred Edward. LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA. Ed. Trillas. México 1989.

GÓNZALEZ Reyna, Susana. MANUAL DE REDACCIÓN E INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. Ed. Trillas. México 1986.

GORDON, THOMAS. L.E.T.: LÍDERES EFICAZ Y TÉCNICAMENTE PREPARADOS.
ED. DIANA. México 1988.

GRABINSKY, SALO. EL EMPRENDEDOR, CREADOR Y PROMOTOR DE EMPRESAS.
ED. FCA-UNAM. México 1985.

HERSEY, PAUL. EL EJECUTIVO EFICAZ. ED. I.D.H. México 1985.

HERSEY PAUL Y BLANCHARD KENNETH. ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR Ó
LIDERAZGO SITUACIONAL: NO EXISTEN DOS SITUACIONES IGUALES. ED.
I.D.H. México 1981.

JAMES, MURIEL. EL JEFE O.K. ED. DIANA. México 1983.

LOCKE, EDWIN A. SEA UN GRAN LÍDER. LAS CUATRO CLAVES PARA EL
ÉXITO. ED. VERGARA. México 1994.

MASCARÚA OROZCO, VIRGINIA. LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE
MODERNIZACIÓN ANTE EL DESARROLLO. TESIS. FACULTAD DE PSICOLOGÍA-
UNAM. México 1989.

MCGREGOR, DOUGLAS. THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE.

MENDEZ, JOSÉ SILVESTRE. PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO. ED.
INTERAMERICANA. México 1990.

RENESCH, JOHN. NUEVAS TRADICIONES EN LOS NEGOCIOS. ED. PANORAMA.
México, 1993.

REYES SANCHEZ, TEODORO. JUEGOS Y EJERCICIOS VIVENCIALES EN LA
CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS. TESIS. FCA-UNAM. México 1983.

RODRÍGUEZ, LEONARDO. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA
PEQUEÑA EMPRESA. ED. GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA. México, 1980.

ROGERS, HENRY C. JEFE: PAPÁ Ó AMIGO ED. SAYROLS. México 1988.

SANDDVAL DAVALOS, MA. GUADALUPE: LIDERAZGO Y ANÁLISIS
EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA: SU APLICACIÓN EN UN AMBIENTE NATURAL
DE TRABAJO. TESIS. FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM, México 1990.

SAYLES, Leonard. LIDERAZGO ESTILOS Y TÉCNICAS: CUALES SON Y CÓMO APLICARLOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO. Ed. McGraw-Hill. México 1982.

VILA Taboada Ma. Adriana. MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO. Tesis de especialización. Facultad de Psicología UNAM. México 1989.

H E M E R O G R A F Í A

AGUERO Aguirre, Mario. LIDERAZGO EN LA EMPRESA. Revista Emprendedores. FCA-UNAM. México, nov-dic 1994. Vol VIII Núm-30 págs. 11-13

CASARES Arrangoiz, David. LA DIFERENCIA ES FRANCAMENTE ABISMAL. Revista Alto Nivel. México, sept. 1995. pág 39.

CICERI, Hugo. LA NECESIDAD DE REINVENTAR LA GERENCIA. Revista Tecno-Industria. México, ago-sept. 1994. No. 17. pág 18.

CLÚA de la Torre, Orlando. LÍDERES CALIFICADOS. PIEDRA ANGULAR DEL ÉXITO PARA LAS EMPRESAS. Revista Alto Nivel. México, febrero 1990. pág 38

COLLIER, Abraham T. LIDERAZGO EMPRESARIAL Y UNA SOCIEDAD CREATIVA. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones ejecutivas de México. México, ene-feb 1968 Num.317

CORNEJO, Miguel Angel. CONVICCIÓN Y CREDIBILIDAD. Revista Alto Nivel. México, ago 1994. AÑO 6 Núm 72 págs 6-7.

CORNEJO, Miguel Angel. DEBEMOS ROMPER MITOS. Revista Alto Nivel. México, jul 1994. AÑO 6 Núm 71 págs 6-7

CORNEJO, Miguel Angel. LOS LÍDERES MÁS DESTACADOS TRANSFORMAN GENTE ORDINARIA EN EXTRAORDINARIA. Revista Alto Nivel. México, feb 1990 pág 34

EDITORIAL. LIDERAZGO. Revista Contaduría Pública del IMCP. México nov 1991. AÑO 20 núm 231.

HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio. UN MODELO PARA EVALUAR LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO. Revista Contaduría y Administración FCA-UNAM División de Estudios de Posgrado e Investigación. México.

JURADO Arellano, Araceli. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO D.F. Ponencia en FCA-UNAM. México 1995.

LÓPEZ Espinosa, Mario. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO. Revista Emprendedores. México ene-feb 1995. Vol 9 Núm 31. págs. 5-8.

LÓPEZ Negrete, Salvador. NUEVO MARCO NORMATIVO PARA MINIEMPRESAS. PROPONE CANAJO. El Financiero. México 27 de febrero de 1995.

MICHELI, Jordy. LAS PYMES EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE MÉXICO. Revista Tecno-Industria. México abr-may 1995. Núm 21 págs 30-32.

NAFIN. SE CREA LA COMISIÓN MIXTA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA. Revista El Mercado de Valores. México oct 1991. Núm 19 págs 20-21.

NAFIN PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA. Revista El Mercado de Valores. México feb 1991. Núm 3.

REYNIERBE, James H. LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA QUE EL LÍDER BUSQUE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Revista Emprendedores. México ene-feb 1995. Vol 9 núm 31 págs 22-28.

RODRÍGUEZ Reyna, José Ignacio. El Financiero. México 11 de octubre de 1989.

RODRÍGUEZ Bevilla, Elba Gabriela. PRESENTACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA MUJERES. Memoria del Tercer Congreso Nacional Académico en Administración, Contaduría e Informática y Séptimo Simposio Hispánico sobre Negocios y Economía. ANFECA-UNAM. México, sep 1993. pág 113.

SHCP y El Banco de México. DOCUMENTOS DE LA COMISION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PABEC. El Financiero. México 25 de Noviembre de 1974. Pág. 24

VIESCA Marín, Andrés. PROGRAMAS ALTERNATIVOS. ALTERNATIVAS DE PROGRESO Revista Actividad. México sep 1972. Año 11 Núm 9 págs. 58-59.

ZEDILLO Ponce de León, Ernesto. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000. SHCP. México 1995.

ZÚNIGA Mejía, Jorge. QUALQUIER PERSONA PUEDE SER LÍDER. PERO REQUIERE PREPARACION. Revista Alto Nivel. México feb 1990. Año 2 núm 14 pág 43.