



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**El liderazgo situacional como elemento  
básico en la dirección de empresas.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

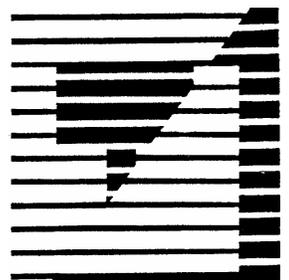
**Licenciada en Administración**

Presenta:

**JENIFFER IXKIK MORFÍN GALVÁN**

**ASESOR: L.A. IDELFONSO HUANTE SANDOVAL**

**Uruapan, Michoacán. MAYO de 2007**





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.

PARA ULISES Y MIS TRES HIJOS JENNY, JACK Y CATY

Esperanzas del futuro, madre y padre  
inteligentes y preparados de generación futura, que  
con la sonrisa de un arco iris y el canto de una  
paloma sean creadores de águilas y mariposas

Todo mi corazón para ustedes en este trabajo  
de tesis que algún día sabrán entender.

Les amara siempre

Jenny

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS: Porque con su infinita bondad tuvo a bien otorgarme el don de la vida y él haberme colocado en un medio que me ha permitido desarrollarme profesional y moralmente.

A MI MAMÁ: Por haberme enseñado a desarrollar mis capacidades y valerme por mi misma. Gracias por todo tu amor. Estemos donde estemos te amare siempre.

A LOS BIS-BISOS: Por su tiempo, conocimientos, comprensión en los momentos difíciles y el gran amor que me han dado.

A LA MADRE ROSA MARIA DÍAZ BECERRIL: Por ser un ejemplo viviente de fortaleza e inteligencia, una guía en mi andar en estos años y por ser un ángel guardián para mí.

A JORGE DE LA GARMA: Por su atinada asesoría en el logro de este tema.

A LA MADRE CLAUDIA CRINER: Gracias por la insistencia a que culminara con mis estudios profesionales.

AL LIC. IDELFONSO HUANTE: Por la paciencia que me tuvo a todas mis inquietudes y que hizo posible este trabajo.

A LA MADRE LUPITA: Por enseñarnos el amor a Dios día a día.

AL ING. ALFONSO MARTINEZ MARGAIN: Por su apoyo en la realización de este trabajo.

Gracias a todos.

## **RECONOCIMIENTOS**

Por sus consejos, apoyo, conocimientos y amistad que han repercutido en mi vida personal y profesional, MUCHISIMAS GRACIAS.

Dr. Antonio Mier Briseño

Sra. Blanca de Mier

Blanquita Mier

Antonio Mier

Ing. Georgina Galván

Ing. Angélica Galván

M. Martha Medina

Lic. Victoria Reinoso

Lic. Rosario Maya Talavera

## ÍNDICE

Página

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I GENERALIDADES

- 1.1. Concepto de administración.
- 1.2. Etapas del proceso administrativo
- 1.3. Dirección
- 1.4. Significado de liderazgo

### CAPITULO II DIFERENTES ENFOQUES DEL LIDERAZGO

- 2.1. Definición de liderazgo
- 2.2. Enfoque de los rasgos de liderazgo
  - 2.2.1. Aptitudes de liderazgo
  - 2.2.2. Los líderes efectivos e inefectivos
- 2.3. El enfoque conductista en el liderazgo
  - 2.3.1 Funciones del líder
  - 2.3.2. Estilos de líder
  - 2.3.3. Estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan
  - 2.3.4. Rejilla administrativa
    - 2.3.4.1. Los cinco estilos de liderazgo
- 2.4. Enfoque de contingencias en el liderazgo
  - 2.4.1. El estilo del líder y la situación laboral: Modelo de Fiedler

## CAPITULO III LIDERAZGO SITUACIONAL

3.1. Antecedentes

3.2. Concepto

3.3. Preparación de los seguidores o del grupo

3.4. Elección de los estilos apropiados

3.5. Aplicación del estilo de liderazgo

## CAPITULO IV. APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

4.1. Antecedentes de la empresa

4.2. Cuestionamientos para conocer la aplicación del liderazgo

4.2.1. Capacidad de mando

4.2.2. Prueba de auto descripción

4.2.3. Tipo de personalidad

4.2.4. Auto evaluación para medir la habilidad para la comunicación

4.2.5. Capacidad para hablar, escuchar, escribir, leer y retener

4.2.6. Aplicación del liderazgo situacional

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

## **INTRODUCCIÓN**

Desde que las empresas se formaron, han existido personas que controlan a un cierto número de gentes, a esas personas se les identifica como líder, gerente, director, jefe, etc., muchas veces estas personas no son las adecuadas, ya que buscan otros intereses y no únicamente los de la organización.

Por ello es que, el presente trabajo de investigación primeramente abordaré diversos estudios acerca del liderazgo y en especial el liderazgo situacional, expondré algunos de los modelos del liderazgo en la dirección de empresas desarrollados por los más reconocidos estudiosos del tema, y en un caso práctico analizaré si este tipo de liderazgo se aplica como elemento en la dirección de empresas.

Lo anterior con el único objeto de demostrar que al aplicar el liderazgo situacional se genera un mejor ambiente laboral en los niveles ejecutivos, así como una toma de decisiones más acertada y con mayores beneficios en la dirección de empresas.

La metodología empleada en este análisis fue exclusivamente de entrevistas a través de cuestionarios y test aplicados al director general de una empresa. Dichos cuestionarios y test fueron elaborados sobre la base de las técnicas y métodos utilizados por algunos de los estudiosos del Liderazgo Situacional que mas han destacado de este tema tan apasionante.

En esta investigación se aplicaron cuestionarios para identificar la tendencia en la capacidad de mando, así mismo conocer su temperamento al realizar su función de líder, la autoestima que se tiene, las diferentes habilidades con las que cuenta, sus fuentes de motivación, un análisis en la colaboración y la competencia en el grupo de trabajo y por último si aplica o no el Liderazgo Situacional.

En el capítulo uno se describirá los conceptos básicos para una mejor comprensión del desarrollo de este tema. En el capítulo dos se explicarán los estudios acerca del liderazgo dividiéndose el enfoque conductista y de contingencias.

En el capítulo tres se explicará en que consiste el Liderazgo Situacional así como la aplicación de este. En el capítulo cuatro se analizará la aplicación a través de diferentes cuestionamientos a una empresa para conocer como si aplica el Liderazgo Situacional.

Con todos los elementos anteriores y con las entrevistas que se realizaron al director general se expondrán al finalizar este trabajo; algunas de las sugerencias para el mejor funcionamiento de la organización así como algunas reflexiones interesantes que le ayuden a solucionar y tomar la mejor decisión en la mejor situación.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

En esta época es necesario conocer cada una de las características, aptitudes, rasgos, enfoques, estilos y estudios acerca del liderazgo, ya que en la vida cotidiana de un administrador es necesario saber aplicar estos conceptos en su desarrollo profesional, llevando con ello a la obtención de mejores resultados de su equipo de trabajo y logrando con ello impulsar a estos al logro óptimo de sus tareas. En este capítulo se tratan, el concepto y etapas relativas a la administración así como el significado de liderazgo en la dirección de empresas.

### **1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Para poder establecer las características, rasgos y aptitudes que debe tener un líder es necesario conocer primero quién es un administrador y cuál es su fin con relación a sus subordinados.

Administración de acuerdo a su definición etimológica se forma del prefijo “ad” hacia, y de “ministratio”, esta última viene a su vez de “minister” subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; de un servicio que presta. (REYES. 2005: 15)

Con ello varios autores la definen de la siguiente manera:

Koontz y O'Donnell: La dirección de un organismo social, y su efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (REYES, 2005:16)

Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (REYES, 2005:16)

Farol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (REYES, 2005:17)

Con ello podemos decir que administración es la función de lograr que las cosas se lleven a cabo con la ayuda y esfuerzo de sus seguidores.

Como antecedente de un administrador podemos decir que por naturaleza se desarrolla necesariamente en un organismo social, con ello tiene que lograr que los recursos de una empresa que son hombres y mujeres, materiales, máquinas, sistema, dinero y mercado sean productivos a través de un proceso administrativo logrando los resultados óptimos esperados.

## **1.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

En este proceso se incluyen las siguientes etapas:

- A) Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diferentes cursos de acción posibles. Es decir determina anticipadamente un plan de acción reuniendo toda la información necesaria para encauzar los diferentes cursos analizando y evaluando varias soluciones. (REYES, 2005:181)

- B) Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos para su realización. (Ibid:243 )
- C) Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. (Ibid:276 )
- D) Integración: Consiste en escoger al personal competente para cada puesto en la organización, seleccionando, orientando y capacitándolos para que puedan desarrollar sus aptitudes, conocimientos y habilidades en el puesto específico. (Ibid:336)
- E) Dirección: Es impulsar y promover la acción positiva de todos en un afán de lograr los resultados. (Ibid:384)
- F) Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permita medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y así poder corregir y cambiar los nuevos planes.

En todas las etapas se lleva a cabo la retroalimentación, para hacer los cambios necesarios cada vez que se requiera, logrando con ello obtener los resultados esperados.

Con relación a este trabajo sobre liderazgo debemos partir de dirección porque de ahí surge la necesidad de poder influir en los demás, y como esta etapa comprende el mando, la autoridad, la comunicación y la supervisión lo trataremos más a fondo.

### **1.3. DIRECCIÓN**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realicen del modo más eficaz los planes señalados. (REYES, 2005:387)

El gerente o director debe promover la acción positiva de todos, con el afán de lograr los objetivos, asegurando un buen rendimiento de sus seguidores a través de diferentes actividades, como son:

- Delegar: Asignar a cada cual su responsabilidad para el logro de los resultados
- Motivar: Persuadir e inspirar a su gente creando un ambiente adecuado de trabajo
- Coordinar: Reunir los esfuerzos de todos para el logro de los objetivos, es decir hacer equipos de trabajo para la consecución de las metas establecidas por la empresa.
- Conciliar diferencias: Alentar a los trabajadores a que tengan libertad de opinión y disponibilidad para la obtención de los resultados esperados.
- Adoptar cambios: Estimular la creatividad e innovación en un afán de alcanzar las metas.

Todas y cada una de estas actividades la debe realizar una persona sea un administrador, un gerente, un director o la persona asignada por la empresa, y como ella tiene el poder de influir en las personas es necesario que conozca diferentes estilos para impulsar a los trabajadores a que hagan las cosas bien y de una manera eficiente.

Apoyándose de las técnicas y modelos que diferentes estudiosos en la materia han desarrollado sobre liderazgo y sobre todo para que la persona pueda tener un mejor trato y poder ayudar a resolver los problemas de una mejor manera. Los gerentes de mayor éxito en toda organización ejecutan tareas y actúan de una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo, ellos activan la “voluntad de hacer las cosas” de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hasta la realización del mismo, es decir les proporcionan la visión a sus seguidores, la dirección es un ingrediente necesario para una administración con éxito.

#### **1.4. SIGNIFICADO DE LIDERAZGO**

Definimos al liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente, en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.

Con base a todo lo anterior podemos decir que el liderazgo en la dirección de empresas juega un papel muy importante y por ello en el capítulo siguiente analizaremos los diferentes enfoques del liderazgo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIFERENTES ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO**

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos, pueden considerarse como ventajas competitivas reales, en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

#### **2.1. DEFINICIÓN**

Los líderes buscan que sus seguidores hagan las cosas de una manera eficiente pero con responsabilidad de lo que realizan, solo que muchas de esas personas no tienen la confianza en sí mismos para tomar decisiones; por ello en este trabajo hablaremos de los diferentes estilos de liderazgo, porque cada uno de los individuos que conforman una organización requieren de “DIFERENTES CARICIAS”, es decir no todos somos iguales y no actuamos a todas las circunstancias de manera igual.

Todos los días nos vemos enfrentando innumerables desafíos y buscando la consecución de nuestros objetivos. En las organizaciones sucede lo mismo y las personas que desempeñan la función gerencial son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a que esto se realice.

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo; vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas. Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotadas de un gran “carisma” o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, los grupos que dirige y tareas específicas de líder.

A partir de esto último, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva, es que el liderazgo no es una cualidad innata, sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta perspectiva encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

K. Blanchard:

“Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas comunes en una situación dada”. (BLANCHARD. 2004:90)

B. Stogdill:

“El proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a la fijación y cumplimiento de metas.” (STONER, 1996:514)

Koontz y O'Donnell:

“Influir sobre las personas para que persigan el logro de una meta en común.” (MASTRETTA, 2005:14)

Kotter:

“El proceso de llevar un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que precede de un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo (s) (MASTRETTA 2005:15)

En las diferentes definiciones de liderazgo, esta queda en manos de un individuo, cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por el mismo, a su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo.

Hoy se considera muy seriamente dentro de todas las organizaciones el tener equipos gerenciales que sean preactivos, es decir que logren anticiparse a los hechos, que estimulen el cambio, que cuenten con una visión mas estratégica para el negocio y que sean capaces de trabajar en equipo. Las organizaciones necesitan ser mas eficientes dada la competencia por esto nos debemos responder a esta simple pregunta ¿qué es un líder?

**LIDER:** Es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la voz cantante dentro del grupo, ya que su opinión es la mas valorada y algo importante de destacar es que el líder no puede ser necesariamente el jefe.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos; ya que consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de si mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, además el líder se caracteriza también por su visión de futuro, es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee, el líder representa para el resto del grupo un autentico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje, cabe resaltar que las personas que no nacen con ciertas cualidades también pueden adquirirlas a través del aprendizaje y de la experiencia.

Sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

Por lo anterior desprendemos que el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten

que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar las cualidades de liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre el líder y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para el provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el primero es muy importante para las segundas, pero el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizá sea un gerente eficaz, buen planador, buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Más adelante expondremos un cuadro donde se diferencia un administrador o jefe de un líder en relación a sus funciones.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que generan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a quienes tiene las habilidades de ser líderes y que además, tiene una solida formación de valores.

Actualmente en muchas de las empresas los gerentes no son precisamente sus líderes pero actúan como tales y ahí esta un error, normalmente los líderes se encuentran muy ligados con los subordinados y la empresa no les da importancia debida. He tenido la oportunidad de trabajar en MC Donals y uno de los puestos que tiene estipulada la empresa es el de líder, su jerarquía es inferior que la de un gerente pero es aquel que mueve o influye en los trabajadores para el logro del objetivo establecido por la compañía, el gerente solo se dedica a la administración del negocio y del personal.

## **2.2. ENFOQUE DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO**

El primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo, fue el intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos.

Genéticamente se transmiten ciertas características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo es la inteligencia, ciertas aptitudes y algunas cualidades del temperamento.

Algunas aptitudes no son tanto una herencia genética como el producto del entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos, esto va modulando su personalidad.

El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos que identifiquen a los líderes, han adoptado dos enfoques:

- 1) Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho, y
- 2) Comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de las personas ineficaces.

En esta búsqueda muestran pocos descubrimientos significativos o coherentes, esto no quiere decir que ciertos rasgos no obstaculizarán o favorecerán al liderazgo; la clave está en que no han sido identificado ningún grupo de rasgos que prediga con claridad el éxito o fracaso.

De cualquier forma, lo que no está en descripción es su importancia, ya que existen suficientes razones para demostrarlo, por ejemplo: existen tres razones básicas por lo cual los líderes son importantes:

1. Ellos son responsables de la eficiencia (hacer las cosas bien) y de efectividad (hacer las cosas adecuadas)
2. Tiene un propósito bien establecido
3. Existe una gran preocupación sobre la integridad

Sin embargo, se ha podido llegar a la conclusión muy general sobre los principales rasgos y habilidades que tienen los líderes, a continuación en el cuadro 1 lo expondremos.

**CUADRO 1**

**“RASGOS Y HABILIDADES QUE EXHIBEN CON MÁS FRECUENCIA LOS LÍDERES TRIUNFADORES”**

RASGOS	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones Alerta al medio social Ambicioso y orientado a los logros Asertivo Cooperativo Decidido Seguro Dominante(deseo de influir en los demás) Enérgico (grado elevado de actividad) Persistente Confiado Resistente a la tensión Deseoso de asumir responsabilidades	Listo (inteligente) Habilidades conceptuales Creativo Diplomático y discreto Facilidad de palabra Conocimiento de las tareas grupales Organizado Persuasivo Sociable

(YULK, 2004:56)

Es vieja la discusión acerca de que si el líder nace o se hace. De forma independiente a si son rasgos innatos o adquiridos, pero existe una serie de características que están presentes en muchos de los líderes actuales.

- Capacidad para motivar para conseguir metas prefijadas
- Auto motivación e intereses por ejercer impacto positivo en el grupo que lideren
- Habilidades sociales: empatía, saber escuchar, asertividad, etc.
- Flexibilidad
- Autoestima

Existen diferentes autores que han destacado mas de 30 características del líder en este trabajo solo mencionamos los que consideramos más importantes.

### **2.2.1. APTITUDES DEL LIDERAZGO**

Warren Bennis que es un destacado estudioso del liderazgo, en su extraordinario libro entrevistó a 90 personajes con la intención de identificar los rasgos básico que hacen el que una persona sea líder y no únicamente un gerente efectivo. Son líderes quienes hacen lo correcto, las cosas que son correctas, esto es, las adecuadas, las que se deben de hacer. Los que son simplemente jefes o gerentes, en cambio, hacen bien las cosas, sin importar si estas son correctas o no, o si es la mejor forma de hacerlas. Por esto es frecuente observar personas que ocupan altos o medianos puestos directivos y que hacen bien las cosas que no se debe de hacer.

Bennis, después de cinco años de investigaciones, entrevistas y estudios, identificó cuatro características que resultaron comunes a todos los noventa personajes con etiqueta de líderes, las cuales expongo a continuación.

**1. Los líderes saben atraer hacia ellos la atención de los demás.**

Una de las características que más saltan a la vista es la habilidad que tiene los líderes para atraer hacia ellos la atención de los demás. Lo logran porque se manifiestan como personas profundamente comprometidas, por tal motivo atraen hacia ellos la atención de los demás, los enrolan en su propia visión y los llevan a lugares donde nunca antes aquellas personas habían estado. Las intenciones de los líderes son evidentes, saben exactamente lo que quieren, son personas visionarias que atraen la atención de los demás debido a la claridad de su objetivo y rumbos que se proponen.

**2. Los líderes infunden confianza.** Los líderes son consistentes, todos saben de donde vienen, porque y para que están allí, que quieren. Todo esto lo comunican, lo expresan con su actitud, la gente prefiere seguir a los individuos con los que sabe a que atenerse, aunque no estén de acuerdo con sus puntos de vista. La confianza es esencial en todas las organizaciones.

**3. Los líderes saben comunicarse en forma eficaz.** Los líderes se comunican en forma tangible sus ideas, hacen que sus propias visiones resulten tangibles a los demás, su meta no es solo explicar una idea, sino crear significados tanto para ellos como para el grupo.

**4. Los líderes saben de su competencia para disponer de sí mismos.** Esto quiere decir conocen sus propias actitudes y las emplean eficazmente, tienen conciencia de sus posibilidades y las desarrollan, en sus planes cuentan los errores y las equivocaciones, algo muy particular es que no pierdan la serenidad ni el ánimo para trabajar. Aprenden de los errores ya que los consideran oportunidades y un paso más para el proceso del aprendizaje.

En la mayor parte de los estudios sobre los atributos de los líderes, no se ha podido describir ninguno que los distinga de manera clara y consistente, de los seguidores. Sin duda, se ha visto que los líderes, como grupo, no son más listos, más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes. Aunque miles de personas tienen esos atributos, la mayor parte de ellas jamás llegarán a ser líderes, además muchos de los líderes que hemos conocido en la historia no han tenido estos atributos como por ejemplo: Napoleón era muy pequeño, Abraham Lincoln era taciturno e introvertido, Gandhi era delgado y solitario y Martín Luther era de piel oscura, cabe mencionar que todos tenían una cantidad importante de seguidores.

Cabe la posibilidad que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan el puesto de líder, por lo que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo y no la causa de la capacidad para dirigir. Aunque quizás algún día la medición de la personalidad pueda ser algo exacta se pueda lograr aislar

los rasgos de líder, hasta ahora la evidencia sugiere que las personas que destacan como líderes no cuentan con una sola constelación de rasgos que las distinga con toda claridad, de quienes no lo son, se supone que porque todo individuo es diferente y pensamos en una situación totalmente diferente a otros.

### **2.2.2. LÍDERES EFECTIVOS E INEFECTIVOS**

Los intentos por comparar las características de los líderes efectivos con las de los inefectivos han sido una paradoja, un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismos estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos. Sin embargo, el mismo estudio arrojó que el factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativos era la capacidad del gerente para supervisar; es decir, su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para una situación específica. La mayor parte de los estudios en este campo también han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación. (PETERS, 1982: 55)

Algunos investigadores han comprobado que, aunque es menos probable que las mujeres destaquen como líderes que los hombres, cuando lo hacen son igual de efectivas que ellos. Aun cuando cada vez hay más personas que creen en la igualdad de capacidades y oportunidades, los estereotipos sexuales, con frecuencia inconsciente, persisten y siguen impidiendo que se reconozca a las mujeres como posibles líderes.

No obstante, las mujeres que llegan a ser líderes, no sólo obtienen el mismo desempeño que los hombres líderes, de acuerdo con mediciones objetivas, sino que, por regla general, son percibidas por los empleados con el mismo o mayor grado de efectividad que los hombres.

Es evidente que los estereotipos raciales representan otro problema cuando se trata de identificar la relación entre los rasgos y las cualidades de un líder, porque las cualidades del líder quizá pasen inadvertidas o desaprovechadas. Luther King es una muestra de ello.

### **2.3. EL ENFOQUE CONDUCTISTA EN EL LIDERAZGO**

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden *aprender*, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

### 2.3.1. FUNCIONES DEL LÍDER

Son las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona para que el grupo actúe debidamente.

Existe un cuadro comparativo que realizó Warren Bennis para describir las funciones de un líder y de un administrador nos enseña como son los criterios diferentes así como la actitud de cada uno de ellos, a continuación exponemos el cuadro No. 2

#### CUADRO 2.

#### "CUADRO COMPARATIVO ENTRE UN GERENTE Y UN LIDER"

GERENTE	LÍDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Se conserva	Desarrolla
Se concentra en sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Se vale del control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Fija la vista en utilidades	Mira el horizonte
Imita	Original
Clásico buen soldado	No depende de nadie
Hace bien las cosas	Hace las cosas que se deben
Dirección	Iniciativa

(WARREN, 2003: 154)

Es importante conocer las funciones del líder porque algunos investigadores llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

La persona que pueda desempeñar bien los dos roles, será un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

### **2.3.2. ESTILOS DEL LÍDER**

Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos.

Las dos funciones del líder son: la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria.

Sé concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiables respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas que en los empleados.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt se encuentran entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente. Aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrado en los empleados, sugerían que el gerente tomara en cuenta tres series de "fuerzas" antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados (que llaman subordinados) y las fuerzas de la situación. A continuación profundizaremos sobre cada una de las fuerzas.

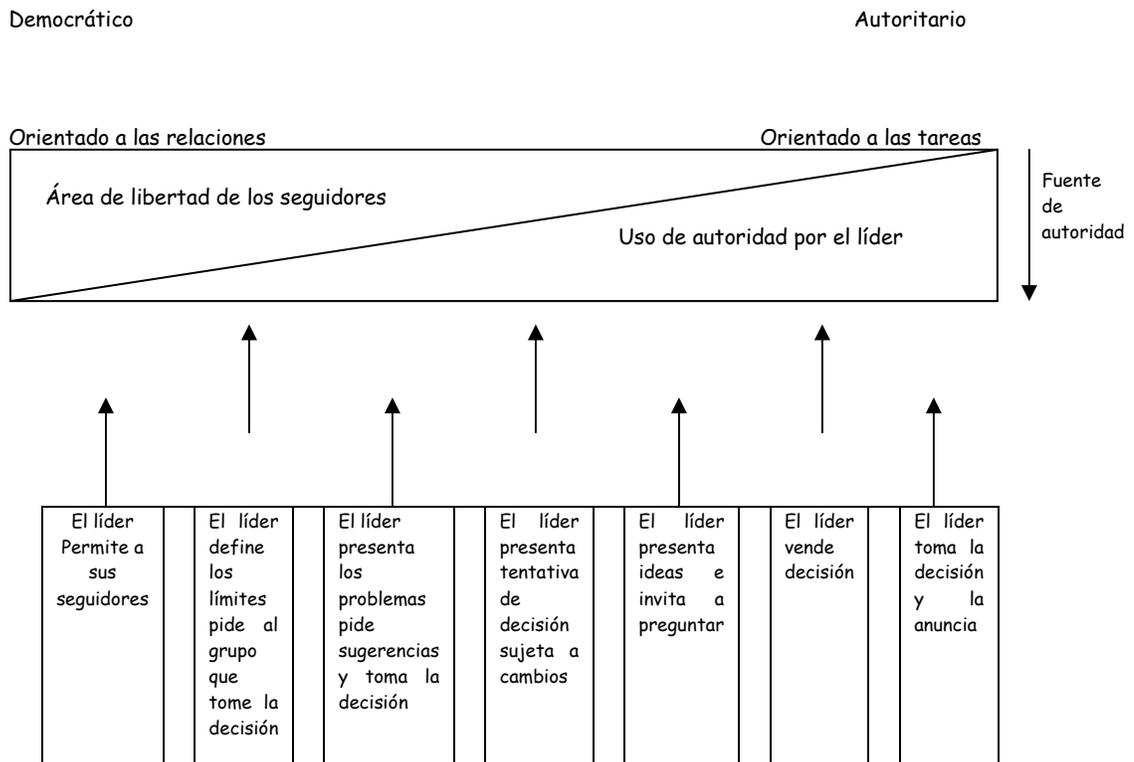
### **A) Fuerzas que afectan al gerente**

La conducta del gerente en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Por supuesto percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que le afectarán se encuentran las siguientes:

- Sus sistemas de valores: ¿con qué grado de convencimiento siente que los individuos deben participar en la toma de aquellas decisiones que les afectan? o ¿hasta qué punto está convencido de que el ejecutivo a quien se paga para que asuma una responsabilidad debería personalmente soportar la carga de la toma de decisiones’, la profundidad de sus creencias con respecto a cuestiones de este tipo tenderá a mover al gerente hacia un extremo u otro de la gama representada en el cuadro No. 3

CUADRO 3

“CONTINUO DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO”



Fuente: HERSEY, 2004:520

- Su confianza en sus subordinados: Los gerentes se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que tienen otros en general y en particular en aquellos empleados que les toca supervisar en un momento dado. Una pregunta fundamental que es probable que se formule es ¿quién está mejor calificado para resolver este problema?
- Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo. Hay algunos gerentes que parecen funcionar más a gusto y con mayor naturalidad como líderes altamente impositivos. La resolución de problemas y el dar órdenes les resulta extremadamente fácil.
- Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre. El gerente que cede el control del proceso de toma de decisiones, reduce consecuentemente la predicibilidad del resultado. Algunos gerentes tienen mayor necesidad que otros de predicibilidad y estabilidad de su medio.

## **B) Fuerzas que afectan a los subordinados**

Hablando en términos generales, el gerente debe considerar las fuerzas que afectan a los subordinados, recordando que cada empleado como él mismo, se ve muy afectado por muchas variables de su personalidad. Además cada subordinado tiene una serie de expectativas con respecto a la forma en que el jefe debe relacionarse con él. El gerente puede conceder a los subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

- Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Si tiene una tolerancia de la ambigüedad relativamente alta.
- Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante.
- Si se entienden y se identifican con los objetivos de la organización.
- Si tiene el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.
- Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisiones.

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se verá modificado, por supuesto en gran medida, por el sentimiento general de confianza que los subordinados sientan con respecto a su jefe. Cuando hayan aprendido a respetarle y a confiar en él, entonces él se encontrará en libertad para modificar su conducta, se sentirá seguro de que en aquellas ocasiones en que tome decisiones por sí mismo no será considerado un jefe autoritario por sus subordinados.

### **C) Fuerzas que afectan a la situación**

**El tipo de organización:** Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que evidentemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas.

El gerente recién llegado a una compañía descubre en seguida que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no, descubre también que al separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada es probable que le ocasione problemas.

Estos valores y tradiciones se comunican de muchas formas mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimiento de políticas de actuación y declaraciones públicas de alta dirección.

No cabe duda de que la primera influencia en el estilo de liderazgo del administrador son sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del gerente). Por ejemplo, el gerente que piensa que las necesidades de la persona deben ir después que las necesidades de la organización, con toda probabilidad adoptará un rol de mucho control en cuanto a las actividades de los empleados (véase cuadro 3).

### **2.3.3. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO Y DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.**

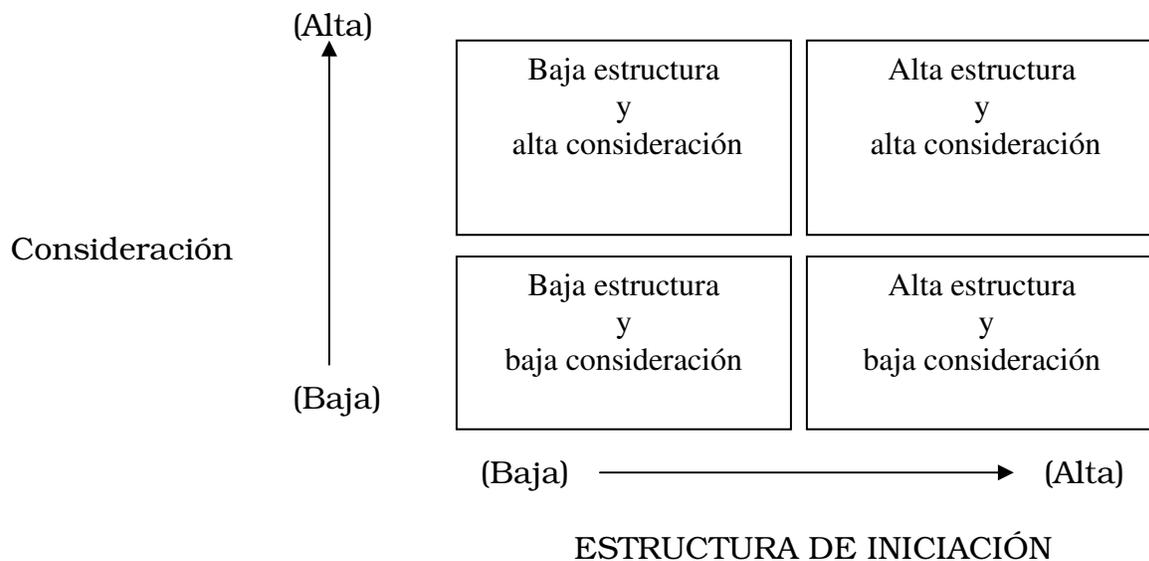
Tannenbaum y Schmidt, así como otros investigadores, pensaban que el estilo de liderazgo era un juego que "suma cero": cuanto más se orientara a las tareas un gerente, tanto menos se podría orientar a las relaciones. Se realizaron otras investigaciones para determinar cuál de estos dos estilos de liderazgo producen mejores resultados de grupo.

En la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores estudiaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron "estructura de iniciación" (orientada a las tareas) y "consideración" (orientada a los

empleados). Encontraron, como era de suponerse, que las tasas de rotación de empleados eran más bajas y que la satisfacción de los empleados era más alta con líderes que tenían una calificación alta en la categoría de consideración. Por el contrario, los líderes que eran poco considerados pero tenían una calificación alta en la estructura de iniciación, obtenían muchas quejas y tasas de rotación de empleados. El cuadro 4 es un diagrama de los estilos de liderazgo estudiados en la Universidad estatal de Ohio. Sin embargo, es interesante destacar que los investigadores también encontraron que la calificación que los empleados otorgaban a la efectividad de sus líderes no dependía tanto del estilo particular de líder; como de la situación en que se usaba el estilo.

CUADRO 4

“ESTILOS DE LIDERAZGO, ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO”



Fuente: HERSEY, 2004:51



En la rejilla administrativa véase cuadro 5, existen cinco clases de liderazgo, basados en el interés por la producción (tareas) y el interés por la gente (relaciones personales), se ubican en cuatro cuadrantes (véase la figura 5) parecidos a los propuestos por los estudios Ohio (figura 4). El interés por la producción se coloca sobre el eje horizontal, y conforme se avanza por esa escala, la producción se vuelve más importante para el líder. Quien recibe nueve de calificación en el eje horizontal tiene el máximo de interés por la producción. El interés por la gente se encuentra sobre el eje vertical, y aumenta mientras se sube por la escala. El líder con calificación de nueve en este eje muestra el mayor interés por las personas.

#### **2.3.4.1. LOS CINCO ESTILOS DE LIDERAZGO SON LOS SIGUIENTES:**

1.1. *Administración empobrecida.* El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización.

1.9. *Administración de club campestre.* La atención esmerada a las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

9.1. *Administración de autoridad y obediencia.* La eficacia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

5.5. *Administración del hombre organizacional* La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despachar el trabajo mientras se mantiene la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

9.9. *Administración de equipo.* Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el «interés común" en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

#### **2.4. ENFOQUE DE CONTINGENCIAS EN EL LIDERAZGO**

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Por tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el enfoque de contingencias en el liderazgo.

Estas teorías se fundamentan en los factores siguientes:

- Requisitos de las tareas
- Expectativas y conducta de los compañeros
- Características, expectativas y conducta de los empleados.
- Políticas y cultura de la organización

En las siguientes secciones se presentarán cuatro de los modelos, más recientes y conocidos de contingencias en el liderazgo. Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el Modelo del Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la "disposición" de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas.

Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo. En el siguiente capítulo tomaremos nuevamente este tema.

#### **2.4.1. EL ESTILO DEL LÍDER Y LA SITUACIÓN LABORAL: MODELO DE FIEDLER**

Los modelos de contingencias que han sido objeto de más investigaciones es el elaborado por Fred E. Fiedler. La hipótesis básica de Fiedler es que a los gerentes les resulta bastante difícil alterar los estilos administrativos que les dieron el éxito. De hecho, Fiedler es de la opinión que la mayoría de los gerentes no son muy flexibles y que el intento por cambiar el estilo de un administrador para que encaje en situaciones que no se pueden pronosticar es deficiente o inútil.

Como los estilos son relativamente inflexibles y como no hay un estilo adecuado para todas las situaciones, la actuación efectiva de grupo sólo se puede lograr si se encaja al gerente en la situación o si se cambia la situación para que se ciña al gerente. Por ejemplo, se puede elegir a un gerente comparativamente autoritario para que ocupe un puesto que requiere de un líder dirigente o se puede cambiar el trabajo para darle al gerente autoritario más autoridad formal sobre los empleados.

Los estilos de liderazgo que Fiedler compara se parecen al estilo concentrado en los empleados y al orientado hacia las tareas que se expusieron con anterioridad. Lo que diferencia el modelo de Fiedler de los otros es el instrumento que usó para medir, Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba "el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable al compañero menos preferido de trabajo"(CMP); es decir, el empleado con el cual la persona podría trabajar menos bien, esta medida ubica a la persona en un continuo para el estilo de liderazgo. Según los resultados de Fiedler, la persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos, de manera relativamente favorable, tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a ser considerada en cuanto a los sentimientos de su gente. Pero una persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera desfavorable que obtiene una calificación baja en la llamada CMP tiende a ser directiva, a controlar las tareas y a interesarse menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo.

Así pues, según Fiedler, los gerentes con calificaciones altas en CMP quieren tener relaciones personales cálidas con sus compañeros de trabajo y considerarán que los vínculos estrechos con los empleados son importantes para su efectividad gerencial. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte, quieren que se efectúe el trabajo. Las reacciones de los empleados a su estilo de liderazgo tienen mucha menos importancia que la necesidad de mantener la producción. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, que piensan que se necesitan un estilo duro para mantener la producción, no dudarán en usarlo.

Fiedler ha identificado tres "situaciones de liderazgo" o variables que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será efectivo: las relaciones del líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder.

La calidad de las relaciones del líder y los miembros es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Si el gerente se lleva bien con el resto del grupo y si los miembros del grupo respetan al gerente en razón de su personalidad, carácter o capacidad, en tal caso el gerente quizá no tenga que depender del rango o la autoridad formales. Por otra parte, el gerente que no es querido o que despierta desconfianza quizá tenga menos posibilidad de dirigir de manera informal y tal vez tenga que depender de directrices para lograr las tareas del grupo.

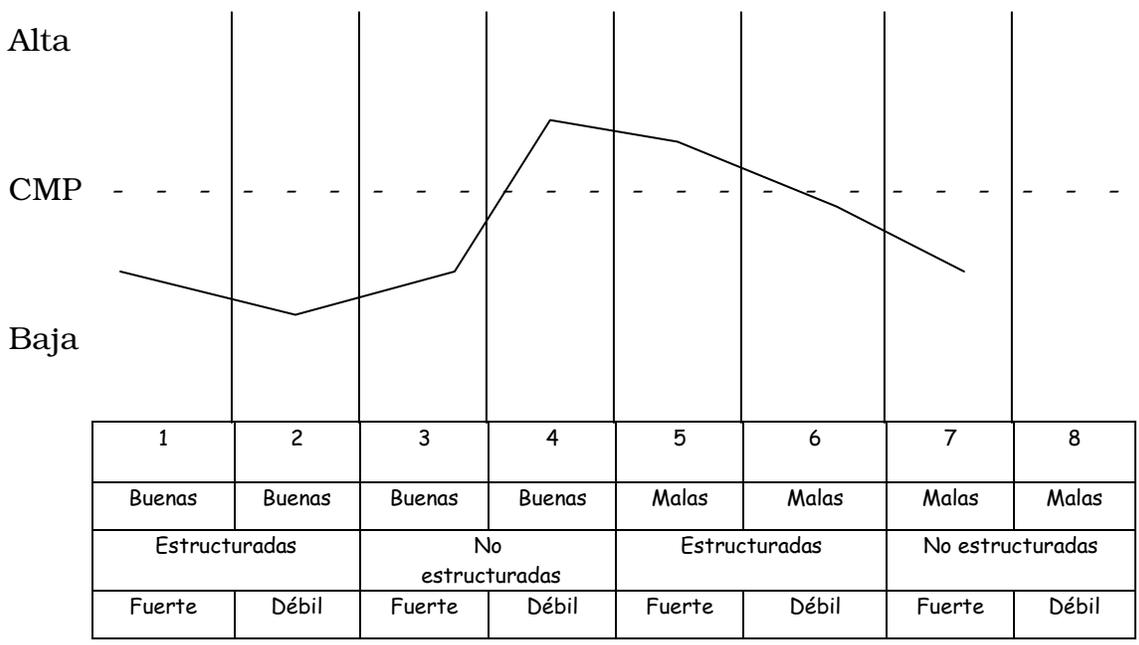
La estructura de la tarea es la segunda variable importante para la situación del liderazgo. Una tarea muy estructurada es aquella para la cual existen procedimientos o instrucciones que van paso por paso.

Por tanto, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que se espera que hagan. No obstante, cuando las tareas no están estructuradas, como el caso de las juntas de comités y de muchas tareas de investigación y desarrollo, los roles de los miembros del grupo son más ambiguos.

La posición de poder del líder es la última variable de la situación identificada por Fiedler. Algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder y autoridad. El presidente del consejo de una organización caritativa, por otra parte, tiene muy poco poder sobre los trabajadores voluntarios. Así entonces, el poder de los puestos altos facilita la tarea del líder para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil.

CUADRO 6

“VARIACIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO SEGÚN LA SITUACIÓN”



Fuente: STONER, 2006: 529

A continuación Fiedler pasó a especificar ocho combinaciones posibles de estas tres variables de la situación del liderazgo: las relaciones entre líder y los miembros pueden ser buenas o malas, las tareas pueden estar estructuradas o no estructuradas y la posición de poder pueden ser fuertes o débiles (véase la figura 6).

Así, el modelo de Fiedler sugiere que una alianza adecuada entre el estilo del líder (medido por su calificación en CMP) y la situación (determinada por la interacción de estas tres variables) conduce a una actuación administrativa efectiva.

Su modelo ha sido usado con cierto éxito como base para un programa de capacitación en el que se enseña a los gerentes a alterar las variables de la situación para adaptarlas a sus estilos de liderazgo, en lugar de que sus estilos se ajusten a la situación.

En este capítulo hemos mostrado los diferentes estudios que se han realizado sobre el liderazgo en general, en el cual se analizó de una manera corta, pero considerando su esencia de cada una de ellas. De ello se desprende la necesidad de que nuestro estudio genere información sobre aspectos generales del liderazgo.

## CAPÍTULO III

### LIDERAZGO SITUACIONAL

En este capítulo se presenta un resumen sobre liderazgo situacional que se basa en la relación que existe entre el nivel de desarrollo de una persona en cuanto a una tarea específica y el estado de liderazgo que debe proporcionar el líder.

#### **3.1. ANTECEDENTES.**

El Liderazgo Situacional fue presentado como teoría a finales de los sesenta por Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard en el Centro para el Estudio del Liderazgo. Hasta 1982, Hersey y Blanchard trabajaron juntos en el perfeccionamiento constante del Liderazgo Situacional. Después, Blanchard y sus colaboradores de Blanchard Training and Development (BTD) comenzaron a modificar el modelo original y elaboraron herramientas de diagnóstico y material de capacitación para respaldar su planteamiento en sus presentaciones y seminarios de capacitación. La mejor explicación de este enfoque de Liderazgo Situacional se encuentra en *Leadership and the One Minute Manager* ("El ejecutivo al minuto"). El modelo de Liderazgo Situacional que utilizaron en este libro muestra las ideas actuales de Paúl Hersey y el Centro para el Estudio del Liderazgo, y no incluye ninguno de los cambios que Blanchard y sus colegas realizaron.

### 3.2. CONCEPTO

"El Liderazgo Situacional se basa en la interacción de: 1.- el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; 2.- el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y 3.- el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo." (BLANCHARD, 2005: 188).

Esta definición de Liderazgo pretende que las personas puedan intentar aplicar el liderazgo, sea cual sea su función, logrando con ello ser más eficaz en su trato diario con las personas que lo rodean. Tiene el interés que los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones, puedan llevar a cabo un estilo eficaz de liderazgo y un nivel de preparación de sus seguidores.

Con ello es importante cada una de las variables situacionales, (líder, seguidores, administración general, asociados, organización, requerimientos del trabajo y tiempo), el Liderazgo Situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores, debido a que ellos pueden o no rechazar al líder y determinar que tanto poder personal tenga sobre ellos.

Es apropiado observar la diferencia entre modelo y teoría. La teoría trata de explicar por qué ocurren las cosas y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de los hechos, que puede ser aprendido y por tanto repetido.

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no hay un medio óptimo de influir en la gente. El estilo de liderazgo que se deba usar con individuos o grupos, depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Antes de examinar la aplicación del modelo del Liderazgo Situacional, es importante entender el comportamiento de la tarea y el de relación. El comportamiento de tarea se define como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.

El comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

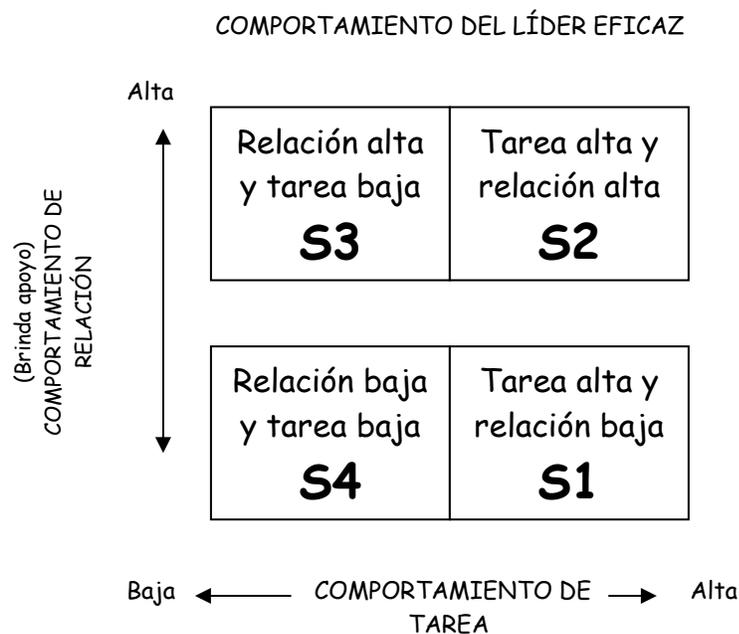
En este modelo es importante darle a cada una de las personas DIFERENTES CARICIAS ya que "no hay nada tan injusto como tratar por igual a los que son desiguales" (BLANCHARD, 2005: 47)

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo, como se aprecia en el cuadro 7. Si se traza el comportamiento de tarea de baja a alta sobre el eje horizontal y el comportamiento de relación, también de baja a alta, sobre el eje vertical, es posible describir la conducta del líder según cuatro modos o estilos.

- Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3) Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

CUADRO 7

"COMPORTAMIENTO DE LÍDER EFICAZ"



(HERSEY, 1985: 25)

No existe un estilo óptimo de liderazgo, debido a que se determina de acuerdo a la situación y a las condiciones que se presenten en ese momento. Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia de líder son los siguientes:

- El líder
- Los seguidores
- El supervisor
- Los asociados claves
- La organización
- Los requerimientos del trabajo
- El tiempo para las decisiones

Estos factores no operan por separado, sino que interactúan entre ellos debido a que no puede existir un liderazgo si no existen seguidores, el líder debe empezar por determinar los resultados concretos de cada una de las tareas que los seguidores deben realizar y lograr, tanto como individuos como en grupo.

### **3.3. PREPARACIÓN DE LOS SEGUIDORES O DEL GRUPO**

El modelo de Kenneth Blanchard menciona que se debe determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento y define a la preparación como: "el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea". (BLANCHARD, 1998:193). Es decir, que tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea.

Existen dos componentes principales de la preparación que son:

- Capacidad: Es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
- Disposición: Es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Estos conceptos son diferentes pero unidos en un sistema de influencia reciproca, ya que si uno de ellos requiere un cambio considerable afectará al otro. El nivel de preparación es una combinación de la capacidad y de la disposición con que la gente emprende cada tarea, en la cuadro 7, se muestra esta relación.

***El continuo de la preparación del seguidor*** puede dividirse en 4 niveles los que sirven de la combinación de su capacidad y su disposición.

- Nivel de preparación 1 (R1). Incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.
- Nivel de preparación 2 (R2). Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza.
- Nivel de preparación 3 (R3). Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto aplicarla.
- Nivel de preparación 4 (R4). Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.

## CUADRO 8

### "CONTINUO DE LA PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR"

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
R1	R2	R3	R4
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro

(HERSEY, 2005: 27)

A continuación desglosaremos cada uno de los indicadores de los distintos estados de preparación.

Un R4 *incapaz e indispuesto* exhibirá:

- Conductas defensivas de polémica y quejumbrosas.
- Una realización demorada de las tareas
- Un desempeño sólo por petición expresa
- Frustración intensa.

Un R4 *incapaz e inseguro* mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido hombros caídos, espalda inclinada
- Conducta confusa y poco clara
- Preocupación por los resultados
- Miedo al fracaso.

Un R3 *incapaz pero dispuesto o confiado*

- Habla rápida e intensamente
- Asiente con la cabeza; hace comentarios como “sí lo se”; se ve entusiasta
- Escucha con cuidado
- Responde superficialmente a las preguntas
- Acepta las tareas
- Actúa con rapidez.

Un R2 *capaz pero indispueto:*

- Duda o se resiste
- Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo
- Busca reforzamiento
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo

Un R2 *capaz pero inseguro:*

- Cuestiona su propia habilidad
- Se concentra en los posibles problemas
- Carece de autoestima
- Anima al líder a que se mantenga cerca.

Un R1 *capaz y dispuesto o confiado.*

- Mantiene informado al jefe del avance de su tarea
- Hace un uso eficaz de los recursos
- Es responsable y está orientado a los resultados
- Está dispuesto a ayudar a los demás

- Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales
- "Se hace cargo" de las tareas
- Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes.

En los niveles superiores, el seguidor se convierte en el responsable de tales direcciones, de modo que las decisiones están dirigidas por el seguidor. Esta transición puede dar lugar a temores o inseguridad.

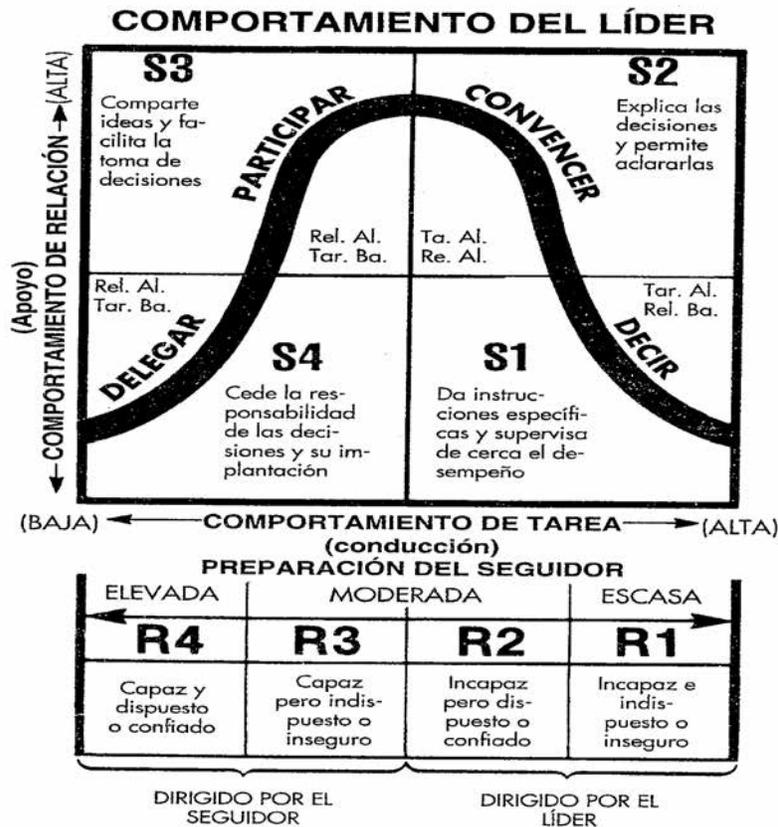
Cuando los seguidores pasan de los niveles inferiores de preparación a los superiores, las combinaciones del comportamiento de tarea y de relaciones personales comienzan a cambiar. En el cuadro 9, la línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo representa las combinaciones de mayor probabilidad que corresponden a los niveles de preparación que se encuentran abajo.

Algo importante que se debe observar es que en el cuadro 9 la curva no toca las esquinas inferiores en los cuadrantes 1 y 4 hay combinaciones de comportamiento de tarea y de relación. El estilo 1 siempre tiene algún comportamiento de relación y el 4 de tarea.

Al elegir la combinación de comportamientos con la más alta probabilidad de tener éxito no es necesario ser exacto, por ello, no tiene que ser preciso, puesto que una buena aproximación mantiene elevadas las probabilidades de éxito, recordando que todo individuo es diferente y requiere una atención diferente para cada una de las acciones que debe realizar.

CUADRO 9

"MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL"



Fuente: BLANCHARD 2004: 195

**3.4 ELECCIÓN DE LOS ESTILOS APROPIADOS**

**ESTILO 1. DIRIGIR O DECIR**

Decir o dirigir se vale para las personas que carecen de competencia pero cuentan con interés y mucho entusiasmo, estas personas necesitan directiva por parte de su líder y supervisión para iniciarse en sus cometidos, en este estilo se describe el decir qué hacer, dónde y cómo. El estilo es apropiado cuando el seguidor o el grupo tienen poca capacidad y disposición y necesita dirección.

## **ESTILO 2. INSTRUIR O CONVENCER**

Cuando el grupo o el individuo son inestables pero se esfuerza está, dispuesto o se siente confiado y el líder como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además, explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Este estilo trata de convencer por la persuasión, verifica que se entienda la tarea e insiste en el cómo hacerlo.

## **ESTILO 3. APOYAR O PARTICIPAR**

Cuando el grupo o el individuo acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza en si mismo, para poder llevar a cabo la acción, el líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados, del cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad para la toma de decisión.

Hace que participe tomando juntos la decisión de que hacer en el siguiente paso alentándolo para que día con día vaya disminuyendo sus temores.

## **ESTILO 4. DELEGAR**

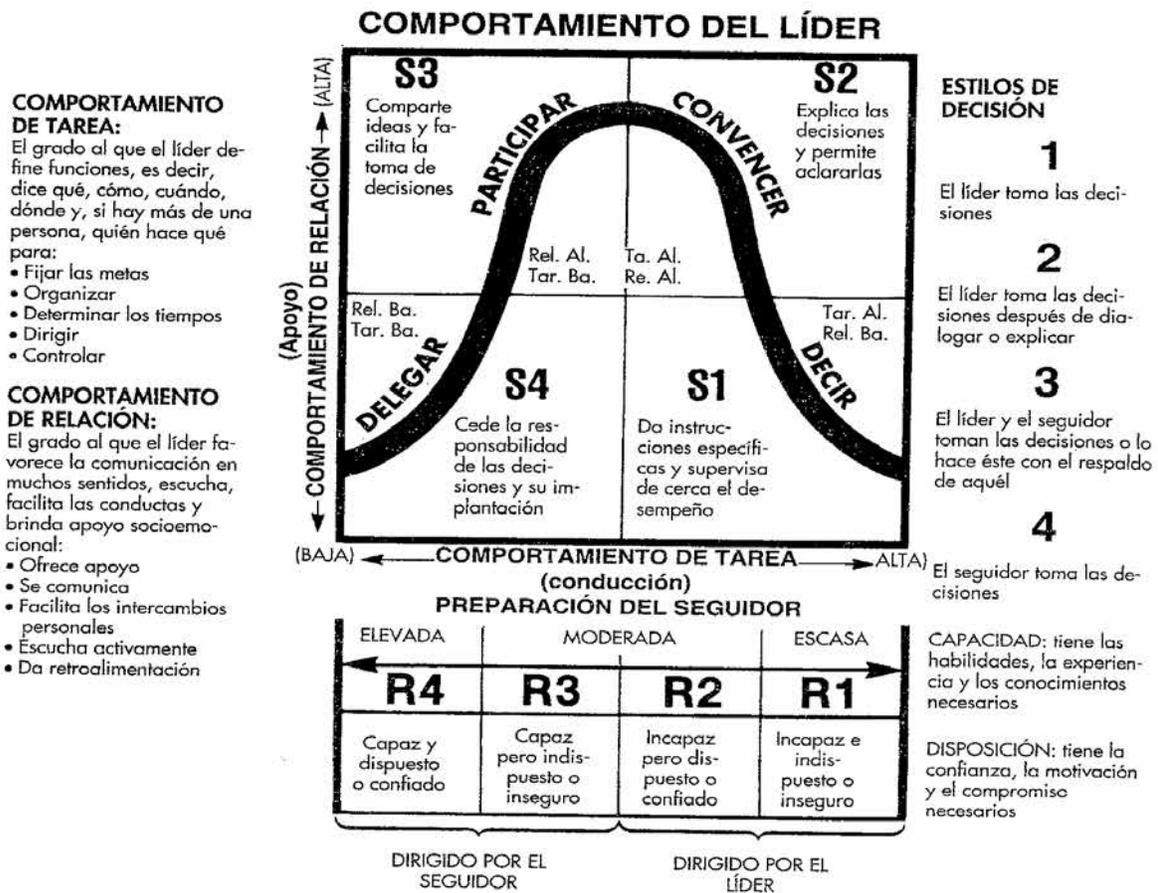
Es cuando el individuo o el grupo es capaz y está dispuesto, es decir, se siente confiado en la tarea a realizar, en este estilo el líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de los problemas, tomando en cuenta las opiniones de ellos y fomentando la autonomía.

### 3.5. APLICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Una parte importante para la aplicación del liderazgo Situacional es que no es cuestión de trabajar más con cada una de las personas, sino trabajar con más inteligencia pensando en los resultados que se pretenden.

CUADRO 10

"MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL"



Cuando el comportamiento del líder es el adecuado para el nivel de preparación, se dice que es una equivalencia de probabilidad elevada. Los siguientes términos descriptores pueden ser de provecho al emplear el Liderazgo Situacional en aplicaciones concretas:

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p><b>S1</b></p> <p>Decir<br/>Conducir<br/>Dirigir<br/>Establecer</p> | <p><b>S2</b></p> <p>Convencer<br/>Explicar<br/>Aclarar<br/>Persuadir</p> | <p><b>S3</b></p> <p>Participar<br/>Alentar<br/>Colaborar<br/>Comprometer</p> | <p><b>S4</b></p> <p>Delegar<br/>Observar<br/>Supervisar<br/>Cumplir</p> |
|---|--|--|---|

Cada persona debe cambiar el estilo según con quien está trabajando y su función de cada situación concreta, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir. En el cuadro 10 se observa todo el modelo de liderazgo situacional, que resume un análisis de cada uno de los estilos, relacionados con la preparación de sus seguidores y el comportamiento de la tarea y de la relación.

Para decidir el estilo de liderazgo el autor menciona que se deben hacer varias preguntas para la mejor decisión, considerando en ellas:

- a) ¿Qué objetivos se quieren cumplir? Tiene que decidir en qué áreas de las actividades del individuo o del grupo quiere influir.
- b) ¿Cuál es la preparación del grupo?
- c) ¿Qué acciones debe emprender el líder?, es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo es el apropiado para el grupo.
- d) ¿Cuál fue el resultado de la intervención del líder? Este paso requiere de una evaluación para determinar si los resultados concuerdan con las expectativas.
- e) ¿Qué seguimiento, si acaso se requiere? Si se requiere hay que aplicar un seguimiento en la forma de nuevas intervenciones del líder, con lo que el ciclo se repite.

En resumen para aplicar el liderazgo Situacional se debe de diagnosticar el nivel de preparación de sus seguidores adaptarse y elegir el estilo apropiado y comunicar o llevar a cabo este estilo, influyendo en la conducta de las personas para el bien del líder y sus seguidores.

A continuación en el siguiente capítulo se aunarán los temas desarrollados con el caso práctico para saber cómo aplica su liderazgo y si el lo aplica en la dirección de la empresa a tratar.

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

En este capítulo se analizará específicamente una empresa, el cómo se aplica el Liderazgo Situacional en la alta dirección, así mismo se conocerán los diferentes medios por los cuales se puede verificar o saber si se aplica el Liderazgo Situacional y de que forma.

Se aplicaron 10 cuestionarios y test, están seleccionadas de diferentes estudiosos acerca del liderazgo en la dirección de empresas, estos fueron aplicados al director general por medio de entrevistas personales, de lo anterior manejamos aquí su presentación.

#### **4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Es una empresa mexicana que nace en el mes de octubre de 1974, y que a través del tiempo se ha venido tecnificando, aumentando su productividad y eficiencia, siempre creciendo, incrementando de esta forma el número de empleados generados, esta empresa tiene por nombre MARVES que son las siglas de sus fundadores (MARTÍNEZ – ACEVES) y hasta ahora cuenta con 4 plantas.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, en una superficie de 50,000 m<sup>2</sup>. y manufactura en la actualidad la más extensa variedad de sisal y fieltros aislantes, acojinamientos laminados, bajo alfombra, tira de púas y una amplia gama de fibras textiles abiertas (shoody), así como fibras duras, abasteciendo el mercado de la construcción, el de la industria colchonera, mueblera y automotriz.

Esta industria produce para satisfacer el mercado más exigente, manufacturando los mejores productos con el más elevado estándar de calidad, actualmente se están certificando a la norma ISO 9000.

Todos los que forman parte de esta empresa están comprometidos en el más noble y elevado de los retos a través de una constante capacitación y superación por crecer.

La mejora continua y competitiva se traduce en la esencia básica, superarse continuamente para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta empresa se ha dedicado a diseñar y desarrollar su propia tecnología, adaptando nuevos sistemas de producción y de administración, apoyándose en los últimos avances tecnológicos.

El servicio eficiente y competitivo, la ha mantenido en una posición sobresaliente en los mercados que atiende, permitiéndole el dinámico crecimiento y la oportunidad de continuar sirviendo a cada cliente, considerando a este parte de su equipo integral.

#### **4.2. CUESTIONAMIENTOS PARA CONOCER LA APLICACIÓN DEL LIDERAZGO.**

En esta investigación se aplicaron cuestionarios para identificar la tendencia en su capacidad de mando, así mismo conocer su temperamento al realizar su función de líder, la autoestima que se tiene, las diferentes habilidades con las que cuenta, sus fuentes de motivación, un análisis en la colaboración y la competencia en el grupo de trabajo y por último si aplica o no el Liderazgo Situacional.

A continuación se presentan los diferentes cuestionamientos y la forma de su evaluación de cada uno de ellos para que se conozca la forma de interpretación de cada uno.

#### **4.2.1. CAPACIDAD DE MANDO**

En este cuestionario se podrá identificar la tendencia en su capacidad de mando, se debe poner una X en el paréntesis que califique mejor su inclinación, se debe contestar siendo leal con uno mismo.

La interpretación de este cuestionario es: si ha marcado de 15 a 22 paréntesis en la columna del lado izquierdo, la tendencia a ser líder es muy alta, si marco de 10 a 14 en la columna del lado izquierdo la tendencia a ser líder es buena y su tendencia a no serlo se va superando, y si marco 10 o menos tiene la tendencia a no ser líder y existen muchos obstáculos para serlo.

En esta investigación resultó que la persona entrevistada (Director y socio fundador de la empresa) es una persona con una tendencia a ser líder, contestando 19 de los paréntesis del lado izquierdo.

A continuación se presenta el modelo de la test que se utilizó para poder medir la capacidad de mando.

## CAPACIDAD DE MANDO

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| 1. Confía en la gente ( )  |  | Solo confía en palabras y<br>Números escritos ( )                                   |  |
| 2. Sabe el nombre de pila de toda<br>su gente ( )  |  | No conoce el nombre de pila de<br>toda su gente ( )                                 |  |
| 3. Tolerante ante el desacuerdo<br>abierto ( )   |  | No tolera el desacuerdo abierto ( )   |  |
| 4. Persistente ( )   |  | No cuando están de por medio<br>sus valores predilectos. ( )                        |  |
| 5. Simplifica (Hace que las cosas<br>se vean fáciles) ( )  |  | Las complica (las hace ver<br>difíciles) ( )  |  |
| 6. Acude al sitio del problema<br>para ayudar ( )  |  | Interrumpe a la gente en crisis y<br>convoca a una junta en su oficina ( )          |  |
| 7. Da crédito a los demás ( )  |  | Se atribuye todo el crédito y se<br>queja de no tener gente capaz ( )               |  |
| 8. Conoce el negocio y la gente lo<br>busca ( )  |  | Conoce el negocio y la gente no lo<br>busca ( )                                     |  |
| 9. Con frecuencia se echa la culpa ( )   |  | Busca chivos expiatorios ( )  |  |
| 10. Interpreta y respeta a toda la<br>gente ( )  |  | Obreros y personal operativo son<br>flojos, incompetentes y no agradecen ( )        |  |
| 11. Sencillo, humilde, sin falsa<br>modestia ( )   |  | Activo y arrogante ( )  |  |
| 12. Empático, sabe escuchar ( )  |  | Habla más de sus intereses ( )  |  |
| 13.-Sabe analizar problemas, da<br>alternativas y planea soluciones ( )                                    |  | Se apoya en comités y consultores( )  |  |
| 14. Convive, con la gente común ( )  |  | Tenso con el personal obrero ( )  |  |
| 15. Los errores son oportunidades<br>para aprender ( )   |  | Los errores son de gente<br>incompetente y mediocre ( )                             |  |
| 16. AYLO (administra yendo de un<br>lugar a otro) ( )  |  | No AYLO ( )   |  |
| 17. No le importa tener lugar de<br>Estacionamiento reservado, o<br>baño o comedor o elevador privado ( )  |  | Exige y tiene todo eso ( )  |  |
| 18. Se siente a sus anchas en el<br>lugar de trabajo de su gente ( )                                       |  | Se siente a disgusto con su gente ( )   |  |
| 19. Vigoroso, enfrenta problemas<br>desagradables ( )  |  | Escurridizo y esquivador ( )  |  |
| 20.Reconoce sus errores y da<br>Consejos a su gente ( )  |  | Nunca se equivoca y busca<br>culpables ( )  |  |
| 21. Busca abolir controles y siente<br>que la gente es responsable y<br>autocontrolada ( )                 |  | Le encanta el control ( )   |  |
| 22.La educación (capacitación y<br>desarrollo de personal) son la base<br>de una organización efectiva ( ) |  | Ha que cumplir como lo marca<br>la secretaría de Trabajo y Previsión<br>Social. ( ) |  |

( MASTRETTA, 2005: 31-32)

#### **4.2.2. PRUEBA DE AUTODESCRIPCIÓN**

Con esta test se conoce la forma de actuar de la persona así como saber la autoestima que se tiene.

La evaluación y resultado de esta test se obtiene de la siguiente forma: con las preguntas 2 y 26 debe de coincidir la respuesta del entrevistado con ello obtienes si la persona tiene los objetivos claros en su vida, si el resultado es diferente la persona no tiene claros los objetivos de su vida.

Con la respuesta de la pregunta 19 se puede definir el grado de liderazgo que tiene en la gente de acuerdo a los siguientes verbos que haya utilizado (coordinar, dirigir, estudiar y escuchar) si anoto alguno de ellos es un líder en su rama si anoto (trabajar, conversar o alguna actividad) solo se ha formado con un liderazgo para ciertas cosas y se ha ido haciendo líder.

Con la pregunta 18 se debe relacionar con la pregunta 3 si el resultado es muy disparejo es una persona que no tiene definidos objetivos a largo plazo. Con esta test el grado de autoestima esta en función de la coherencia y concordancias con la vida actual del entrevistado en ella se pide que se conteste con toda la verdad ya que puede variar el resultado si no se contesta con la seriedad que se requiere.

## TEST

### ¿QUIEN SOY?

- 1.- Mi personaje favorito(a) es \_\_\_\_\_
- 2.- Si pudiera tener un deseo, seria \_\_\_\_\_
- 3.- Me siento feliz cuando \_\_\_\_\_
- 4.- Me siento muy triste cuando \_\_\_\_\_
- 5.- Me siento muy importante cuando \_\_\_\_\_
- 6.- Una pregunta sobre la vida es \_\_\_\_\_
- 7.- Me enojo cuando \_\_\_\_\_
- 8.- La fantasía que más me gustaría tener es \_\_\_\_\_
- 9.- Un pensamiento que aún sigo teniendo es \_\_\_\_\_
- 10.- Cuando me enojo ,yo \_\_\_\_\_
- 11.- Cuando me siento triste, yo \_\_\_\_\_
- 12.- Cuando tengo miedo, yo \_\_\_\_\_
- 13.- Me da miedo cuando \_\_\_\_\_
- 14.- Algo que quiero pero me da miedo pedir, es \_\_\_\_\_
- 15.- Me siento valiente cuando \_\_\_\_\_
- 16.- Me sentí valiente cuando \_\_\_\_\_
- 17.- Amo a \_\_\_\_\_
- 18.- Me veo a mí mismo \_\_\_\_\_
- 19.- Algo que hago bien es \_\_\_\_\_
- 20.- Estoy preocupado \_\_\_\_\_
- 21.- Más que nada me gustaría \_\_\_\_\_
- 22.- Si fuera anciano \_\_\_\_\_
- 23.- Si fuera niño \_\_\_\_\_
- 24.- Lo mejor de ser yo es \_\_\_\_\_
- 25.- Odio \_\_\_\_\_
- 26.- Necesito \_\_\_\_\_
- 27.- Deseo \_\_\_\_\_

( RODRIGUEZ, 2004: 27)

En esta test resultó ser una persona con sus objetivos de la vida muy claros, además de ser una persona que se exige; a sí misma para conseguir todo lo que se propone. Es un líder nato.

### 4.2.3.TIPO DE PERSONALIDAD

En esta test se conoce el tipo de persona que es, así como el temperamento que se tiene. Para contestarlo se requiere poner una palabra apropiada a uno, seleccionando la palabra que parezca estar más cercana a su manera de ser.

1. La mayor parte del tiempo me siento \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Calmado                      Relajado                      Complaciente  
Ansioso                      Confiado                      Reticente  
Alegre                      Tenso                      Enérgico  
Satisfecho                      Impetuoso                      Consciente de mí mismo
2. Cuando trabajo parezco ser \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Eficiente                      Perezoso                      Preciso  
Entusiasta                      Competitivo                      Determinado  
Reflexivo                      Apático                      Pensativo  
Plácido                      Meticuloso                      Cooperativo
3. Socialmente, soy \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Expansivo                      Considerado                      Argumentativo  
Afable                      Desmañado                      Tímido  
Tolerante                      Afectado                      Comunicativo  
Gentil                      De mal genio                      De buen genio
4. Más bien soy \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Activo                      Clemente                      Simpático  
Cálido                      Valiente                      Serio  
Dominante                      Suspica                      Bondadoso  
Introspectivo                      Frío                      Emprendedor
5. Otras personas me consideran \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Generoso                      Optimista                      Sensitivo  
Aventurero                      Afectivo                      Bondadoso  
Retraído                      Inquieto                      Precavido  
Dominante                      Desprendido                      Dependiente
6. Subraye una palabra de tres, en cada una de las siguientes líneas que más estrechamente describa su modo como es usted.  
a) Enérgico                      relajado                      tenso  
b) De mal genio                      tranquilo                      afectivo  
c) Reservado                      sociable                      activo  
d) Confiado                      precavido                      bondadoso  
e) Dependiente                      mandón                      desprendido  
f) Emprendedor                      afable                      ansioso

Para su evaluación se requiere contar el número de adjetivos que se hayan seleccionado de cada una de las tres columnas que se encuentran en el cuadro de esta página, después se procederá a contar los adjetivos de cada una de las columnas y por ultimo el total que sea el más elevado será su tipo de personalidad que tenga la persona entrevistada.

Una vez evaluado y que se obtuvo que tipo de personalidad que tiene (Colaborador amistoso, batallador Tenaz o Pensador Objetivo) se pasa a analizar el cuadro siguiente en el cual se incluye los tres tipos de personas en la cual se muestran las emociones, lo que teme, lo que necesita, el valor que tienen de el en la organización y como influye su personalidad en los demás.

<b>COLABORADOR AMISTOSO</b>	<b>BATALLADOR TENAZ</b>	<b>PENSADOR OBJETIVO</b>
Dependiente	Dominante	Desprendido
Calmodo	Alegre	Tenso
Relajado	Confiado	Ansioso
Complaciente	Enérgico	Reticente
Satisfecho	Impetuoso	Consiente de sí mismo
Perezoso	Eficiente	Meticuloso
Placido	Entusiasta	Reflexivo
Apático	Competitivo	Preciso
Cooperativo	Determinado	Pensativo
Afable	Expansivo	Considerado
Tolerante	Argumentativo	Tímido
Afectado	Comunicativo	Serio
Cálido	Activo	Frío
Clemente	Mandón	Suspica
Simpático	Valiente	Introspectivo
Compasivo	Emprendedor	Precavido
Generoso	Aventurero	Discreto
Afectivo	Inquieto	Sensitivo
Bondadoso	Enérgico	Retraído
Sociable	Optimista	Gentil
De buen genio	De mal genio	

(MASTRETA, 2005: 66)

### TRES TIPOS DE PERSONAS

<b>BASES</b>	<b>BATALLADOR TENAZ</b>	<b>COLABORADOR AMISTOSO</b>	<b>PENSADOR OBJETIVO</b>
Emociones	Acepta la agresión, rechaza el afecto	Acepta el afecto, rechaza la agresión	Rechaza tanto el afecto como la agresión
Meta	Dominio	Aceptación	La correlación
Juzga a los demás por	La fuerza, el poder	El entusiasmo	La capacidad cognoscitiva
Influye en los demás	Mandando, intimidando y controlando las recompensas	Ofreciendo elogios, favores y amistades	Con hechos, argumentos lógicos.
Valor en la organización	Inicia, exige, corrige	Apoya, concilia, suaviza la tensión	Define, aclara, obtiene información, critica, pone a prueba
Es excesivamente	Combativo	Bondadosos	Analista
Resulta ante los demás	Belicoso	Flojo y sentimental	Pedante
Teme	Ser "blando" cordialidad,	La deserción o el conflicto	Las emociones, los actos irracionales
Necesita	consideración, objetividad humana	Fuerza, integridad, afirmación de si mismo	Conciencia del sentimiento, capacidad para amar y para luchar.

En esta evaluación se concluyó que su personalidad es batallador tenaz, ya que tiene muy bien definido lo que quiere y lo que busca. Así mismo es una persona muy emprendedora con una visión del futuro muy definida, sabe lo que requiere hacer para conseguir sus objetivos, tanto para beneficio de la empresa como para su persona.

#### **4.2.4. AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR LA HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN**

A continuación se presenta una autoevaluación de la habilidad para comunicarse con ello para conocer la forma en la cual piensa comunicarse con las demás personas. Para calificar éste, se debe buscar la puntuación que corresponda a cada respuesta y así obtener el total. La puntuación es de: 0 a 7 mala, 8 a 15 regular, 16 a 23 buena y de 24 a 30 excelente, de acuerdo con el cuadro que se presenta a continuación para poder obtener la calificación.

	A	B	C	FACTORES
1.	3	2	0	Orden y expresión de ideas.
2.	0	1	3	Expresión de sentimientos
3.	3	2	0	Despertar el interés
4.	3	2	0	Percibir las reacciones
5.	0	1	3	Claridad del tema
6.	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7.	3	2	0	Formas de expresión
8.	3	2	0	Aclaración de dudas
9.	3	2	0	Solicitud de retroalimentación
10.	0	1	3	Equilibrio de la interacción
SUMA				TOTAL

En esta evaluación el director general es una persona con una comunicación buena, le falta tener mayor comunicación con otros mandos, a que la forma de expresarse a veces no es la adecuada o el momento indicado.

## HABILIDAD PARA COMUNICARSE

- 1.- Cuando expresa sus ideas ¿encuentra un orden en las palabras quiere emplear?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 2.- Cuando sus sentimientos surgen en una conversación ¿le es difícil a los demás?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 3.- Cuando habla ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención ?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 4.- Cuando habla ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted esta diciendo?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 5.- Al expresar sus puntos de vista ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 6.- Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 7.- ¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 8.- ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 9.- ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca
- 10.- ¿Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?  
a) casi siempre                      b) algunas veces                      c) casi nunca

(RODRIGUEZ, 1988: 21 )

#### **4.2.5. CAPACIDAD PARA HABLAR, ESCUCHAR, ESCRIBIR, LEER Y RETENER.**

El siguiente cuestionario de las 50 preguntas es una adaptación del curso: Entrenamiento en comunicación para líderes en la Universidad de Michigan, mide la capacidad para hablar, escuchar, escribir, leer y retener.

Cada pregunta da opción a tres respuestas posibles, el siguiente recuadro nos permitirá distribuir las repuestas en tres columnas. La de la izquierda es la columna optimista, la del centro la columna media y la de la derecha la pesimista. Al examinar todas las preguntas la interpretación será esta:

- Si es más abundante a la izquierda quiere decir que le gusta comunicarse con sus semejantes.
- Si es a la derecha su temperamento debe ser bastante introvertido.
- Si es en la columna central es una persona equilibrada y progresará fácilmente con un poco de entrenamiento en diferentes técnicas de comunicación.

En este cuestionario un poco extenso resultó ser una persona que le gusta leer mucho pero que a la hora de que alguien habla es una persona que no deja terminar las conversaciones sin exponer su punto de vista, así mismo se detectó que es una persona con una habilidad para retener las cosas muy elevada.

## CAPACIDAD PARA HABLAR. ESCUCHAR, ESCRIBIR, LEER Y RETENER

<b>HABLAR</b>			
PREGUNTA	COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C
1. Llega su voz a mucha distancia	<input type="checkbox"/> Fácilmente	<input type="checkbox"/> No fácilmente	<input type="checkbox"/> Difícilmente
2. Cuando habla, tropieza usted en algunas palabras	<input type="checkbox"/> Con frecuencia	<input type="checkbox"/> Rara	<input type="checkbox"/> Nunca
3. Se ríen sus amigos de sus chistes y bromas	<input type="checkbox"/> Todos ellos	<input type="checkbox"/> Algunos	<input type="checkbox"/> No se ríen
4. Cuando le planean una pregunta directa, encuentra usted una salida	<input type="checkbox"/> Inmediatamente	<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Al cabo de cierto tiempo
5. Al dar un informe exacto prefiere darlo por	<input type="checkbox"/> Por escrito	<input type="checkbox"/> Por teléfono	<input type="checkbox"/> De viva voz
6. Entre los que le rodean se dice que usted es	<input type="checkbox"/> Un buen invitado	<input type="checkbox"/> Mudo con demasiada frecuencia	<input type="checkbox"/> Un tanto charlatán
7. Cuando le intimida un grupo de gente	<input type="checkbox"/> Lo afronta con dinamismo	<input type="checkbox"/> Echa mano una excusa para retirarse	<input type="checkbox"/> Hace lo que puede
8. Cuando se siente angustiado, prefiere	<input type="checkbox"/> Reflexionar solo sobre ello	<input type="checkbox"/> Hablar con alguien	<input type="checkbox"/> Olvidarlo en la Acción
9. Se siente más en forma	<input type="checkbox"/> Con algunos amigos	<input type="checkbox"/> Rodeado de muchas personas	<input type="checkbox"/> En una conversación a solas
10. Cuando esta en sociedad, le gusta unirse a la conversación	<input type="checkbox"/> Sí mucho	<input type="checkbox"/> Le es igual	<input type="checkbox"/> No, en lo Absoluto

**ESCUCHAR**

1. Tiene problemas de audición	<input type="checkbox"/> Ninguno	<input type="checkbox"/> En ambos oídos	<input type="checkbox"/> Solo en un oído
2. Prefiere estar informado sobre una cuestión . Ha consultado a un médico de su posible mejora	<input type="checkbox"/> Muchas veces	<input type="checkbox"/> Todavía no	<input type="checkbox"/> No es necesario
3. Cuando escucha a un interlocutor, tiende a	<input type="checkbox"/> Dejarle hablar sin interrumpir	<input type="checkbox"/> Cortarle antes de que haya terminado	<input type="checkbox"/> Intervenir en la primera pausa
4. Cuando usted escucha, su atención es	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Difícil de Entender
5. Cuando alguien aborda un tema al margen de sus precauciones.	<input type="checkbox"/> Usted se interesa	<input type="checkbox"/> Escucha por deber	<input type="checkbox"/> Es incapaz de escuchar.
6. Cuando asiste a una conferencia toma notas	<input type="checkbox"/> Con frecuencia	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Nunca
7. Cuando alguien cuenta un chiste tiende generalmente a:	<input type="checkbox"/> reírse a carcajadas	<input type="checkbox"/> lo más a sonreír	<input type="checkbox"/> Lo encuentra Molesto
8. Cuando viene un amigo a contarle sus preocupaciones tiende usted a:	<input type="checkbox"/> Exponerle rápidamente su punto de vista	<input type="checkbox"/> Esperar a que pase la cosa	<input type="checkbox"/> Preguntar más detalles
9. Cuando un subordinado le pide un consejo, le escucha usted	<input type="checkbox"/> Largo rato	<input type="checkbox"/> Lo menos posible	<input type="checkbox"/> Nada
10. Cuando le llaman por teléfono tiene usted fama	<input type="checkbox"/> De abreviar la conversación porque le molesta	<input type="checkbox"/> De estar siempre disponible para sus interlocutores	<input type="checkbox"/> De mandar decir que esta usted ausente

**ESCRIBIR**

1. En clase tenía usted facilidad para escribir	<input type="checkbox"/> mediana	<input type="checkbox"/> Mucha	<input type="checkbox"/> Ninguna
2. De adolescente, tuvo costumbre de llevar diario	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> de una página	<input type="checkbox"/> Lo hice pero lo dejé
3. Cuando escribe una carta, su longitud generalmente es	<input type="checkbox"/> De menos de media página	<input type="checkbox"/> De una página	<input type="checkbox"/> De más de una página
4. Tiene usted fama de redactar de un modo	<input type="checkbox"/> Muy difícil de leer	<input type="checkbox"/> Fácil de leer	<input type="checkbox"/> Muy agradable de leer
5. Sus frases son con frecuencia	<input type="checkbox"/> Muy cortas	<input type="checkbox"/> Muy largas	<input type="checkbox"/> De longitud media
6. Cuando se decide a redactar algo, arranca usted	<input type="checkbox"/> Tras muchas dudas	<input type="checkbox"/> Rápida y fácilmente	<input type="checkbox"/> Lentamente
7. Antes de estar satisfecho de lo que ha escrito, hace muchos borradores	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Muchas veces	<input type="checkbox"/> A veces
8. Responder a las cartas privadas es para usted	<input type="checkbox"/> Un deber	<input type="checkbox"/> Una horrible carga	<input type="checkbox"/> Un agradable entretenimiento
9. Cuando coge la pluma piensa primero	<input type="checkbox"/> En lo que va a impresionar al lector	<input type="checkbox"/> En la dificultad de comenzar bien	<input type="checkbox"/> En la que le interesa decir
10. Si se le propusiera escribir un artículo en una revista sobre su especialidad, se sentiría	<input type="checkbox"/> halagado	<input type="checkbox"/> Encantado	<input type="checkbox"/> Aterrorizado

<b>LEER</b>			
1. Cuando lee usted más de una hora, sus ojos están	<input type="checkbox"/> Extremadamente fatigados	<input type="checkbox"/> Poco fatigados	<input type="checkbox"/> Nada fatigados
2. Se hace examinar su vista por un oculista	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Regularmente	<input type="checkbox"/> Lo hice una vez
3. Lee usted diariamente	<input type="checkbox"/> Muchos periódicos	<input type="checkbox"/> Un periódico	<input type="checkbox"/> Ningún Periódico
4. Lee usted revistas científicas para ponerse al tanto	<input type="checkbox"/> Regularmente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
5. Con que frecuencia lee usted obras de ficción	<input type="checkbox"/> 1 por año a lo sumo	<input type="checkbox"/> Alrededor de una por mes	<input type="checkbox"/> Una por semana
6. Con que frecuencia lee usted obras de administración y dirección	<input type="checkbox"/> 1 por año a lo sumo	<input type="checkbox"/> Alrededor de una por mes	<input type="checkbox"/> Una por semana
7. Cuando se pone usted a leer un artículo. tiene costumbre de leerlo	<input type="checkbox"/> Rápidamente de un tirón	<input type="checkbox"/> En diversas veces, cuando se presenta la ocasión	<input type="checkbox"/> A medias, nunca tengo tiempo de terminarlo
8. Su biblioteca contiene obras de información en administración y dirección	<input type="checkbox"/> Muy pocas de información	<input type="checkbox"/> Muchas obras de información	<input type="checkbox"/> Muchas obras
9. Cuando le hacen una pregunta interesante cuya respuesta no conoce, acude a un diccionario	<input type="checkbox"/> Sí, lo tengo siempre al alcance de la mano	<input type="checkbox"/> No, todos los diccionarios están mal hechos	<input type="checkbox"/> Sí a veces
10. Prefiere estar informado sobre una cuestión	<input type="checkbox"/> La lectura de una obra	<input type="checkbox"/> Una emisión de televisión	<input type="checkbox"/> Una salida de cine

<b>RETENER</b>			
1. Tenía en clase fama de distraído	<input type="checkbox"/> Si, mucho	<input type="checkbox"/> No, en absoluto	<input type="checkbox"/> No demasiado
2. Esta siempre descontento de su memoria	<input type="checkbox"/> Si, lo olvido todo	<input type="checkbox"/> Mejora con el tiempo pero solo para lo que me interesa	<input type="checkbox"/> No, es satisfactoria
3. Cuando recibe una comunicación telefónica para otro, se olvida con frecuencia pasarle el recado	<input type="checkbox"/> Solo excepcionalmente	<input type="checkbox"/> Con bastante frecuencia	<input type="checkbox"/> Anoto enseguida el cargo para no olvidarlo
4. En una conversación, sabe usted sacar en el momento oportuno la cosa importante que tenía usted intención de exponer a su interlocutor	<input type="checkbox"/> Siempre tengo notas que evitan que lo olvide	<input type="checkbox"/> Si es importante, pienso siempre en ello	<input type="checkbox"/> Con frecuencia olvido las cosas delante de otros
5. Le párese provechoso asistir a una conferencia	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí, es un modo muy vivo de aprender	<input type="checkbox"/> Sí, si el conferencista es claro
6. Prefiere escribir una lista de palabras de una lengua extranjera para retenerlas más fácilmente	<input type="checkbox"/> Sí, esto me ayuda	<input type="checkbox"/> No, no me ayuda nada	<input type="checkbox"/> Tal vez sea provechoso
7. Encuentra usted fácilmente la página en la que se ha detenido en su lectura	<input type="checkbox"/> No, si no he hecho una seña	<input type="checkbox"/> Sólo si me interesa mucho	<input type="checkbox"/> Sí, la recuerdo
8. Cuando le presentan a varias personas, recuerda en general su nombre	<input type="checkbox"/> Tengo muy mala memoria	<input type="checkbox"/> Sí, tengo buena memoria para los nombres	<input type="checkbox"/> Depende

Continuación de RETENER			
9. Le gusta leer artículos de autores diferentes sobre un mismo asunto	<input type="checkbox"/> Me parece inútil	<input type="checkbox"/> No, me enreda las ideas	<input type="checkbox"/> Sí, me da una visión más objetiva de la cuestión
10. Cuando los que habitualmente le rodean están ausentes, se le pasan las citas por inadvertidas	<input type="checkbox"/> Nunca he contado con otras personas para ello	<input type="checkbox"/> Sí, a veces se me pasa	<input type="checkbox"/> Es bastante Raro

En este cuestionario que se le aplicó los resultados obtenidos fueron que es una persona con una capacidad muy buena para escuchar, leer y retener y por su temperamento es una persona que solo se comunica con los puestos medios a altos y la información que requiere la envía solo a los directivos de departamento no a todo el personal por cuestiones de procedimientos ya establecidos.

Se puede concluir que de acuerdo al puesto que tiene es una persona con una facilidad en todas y cada uno de los rubros que se observaron en este cuestionario, sobretodo en la capacidad de escucha y retener, y gracias a ello ha logrado que la empresa pueda seguir compitiendo a nivel internacional gracias a las opiniones y sugerencias que su gente le da.

A Continuación aplicaremos la test más importante de acuerdo al tema que aplico en este trabajo de investigación que es saber que tanto aplica el liderazgo situacional en su negocio o en esta empresa líder en su ramo.

#### 4.2.6. APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Por último se aplicó la autoevaluación del estilo de liderazgo situacional tomado del autor Blanchard, en el cual se analiza qué tanto aplica el liderazgo en diferentes circunstancias en la alta gerencia de esta empresa.

#### AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
1. Últimamente sus subordinados no responden ante el trato amable y la evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.	a) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de que cada uno cumpla con sus funciones. b) Esté disponible para el diálogo, pero no ejerza ninguna presión para entablarlo c) Converse primero con sus subordinados y después fije las metas
2. El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los miembros de éste conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.	a) Mantenga un trato amable, pero cerciórese continuamente de que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo. b) No tome ninguna acción definitiva c) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa. d) Recalque la importancia de cumplir con los plazos fijados y las funciones respectivas

<p>3. Los miembros de su grupo pueden resolver un problema integrantes del grupo en el problema dado. En general, usted los ha dejado resolver siempre por sí solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.</p>	<p>a) Trata de despertar el interés de los integrantes del grupo en el problema y procure resolverlo.</p> <p>b) Deje que el grupo lo resuelva solo.</p> <p>c) Actúe rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.</p> <p>d) Anime al grupo a tratar de resolver el problema y este disponible para el dialogo.</p>
<p>4. Está usted considerado realizar un cambio fundamental. Sus subordinados tienen un magnífico historial de servicios y respetan la necesidad de cambio.</p>	<p>a) Permita la participación del grupo en la ejecución del cambio, pero no la exija.</p> <p>b) Anuncie los cambios y luego ejecútelos supervisándolos cuidadosamente.</p> <p>c) Permita que el grupo formule su propia orientación en el proceso de cambio</p> <p>d) Incorpore las recomendaciones que le presente el grupo, pero dirija usted mismo la realización del cambio.</p>
<p>5. El rendimiento del grupo ha estado bajando durante los últimos meses. Sus integrantes no se han interesado en cumplir con los objetivos fijados. En el pasado la redefinición de las funciones ha dado siempre buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen oportunamente.</p>	<p>a) Permita que el grupo formule su propia orientación.</p> <p>b) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que los objetivos se cumplan</p> <p>c) Redefina las metas y supervise cuidadosamente su realización.</p> <p>d) Permita la participación del grupo en la fijación de metas, pero no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.</p>

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
<p>6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficacia.</p>	<p>a) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa</p> <p>b) Recalque lo importante que es cumplir con los plazos y las funciones respectivas.</p> <p>e) Deje, intencionalmente de intervenir</p> <p>d) Consiga que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones, pero cerciórese que los objetivos se cumplan.</p>
<p>7. Usted está considerado realizar cambios importantes en la estructura de la organización. Los miembros del grupo le han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.</p>	<p>a) Defina el cambio y supervise cuidadosamente su ejecución.</p> <p>b) Logre la aprobación de los integrantes del grupo respecto del cambio y permítales organizar su ejecución.</p> <p>c) Esté dispuesto a realizar los cambios que le recomienden, pero mantenga el control de su ejecución.</p> <p>d) Deje que el grupo lo resuelva.</p>
<p>8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente algo inseguro en la función de dirección del grupo</p>	<p>a) Deje al grupo tranquilo.</p> <p>b) Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.</p> <p>c) Tome las medidas necesarias para orientar a sus subordinados hacia un sistema de trabajo bien definido.</p> <p>d) Cuídese de perjudicar sus relaciones con sus subordinados haciendo excesivo uso de su autoridad.</p>

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
<p>9. El consejo lo ha designado director de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas, pocos se reúnen. Las juntas se han convertido en reuniones secretas. En potencia tiene el talento necesario para salir avantes.</p>	<p>a) Deje que el grupo lo resuelva.  b) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.  c) Redefina las metas y supervise cuidadosamente su ejecución.  d) Permita la participación del grupo en la fijación de las metas, pero no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.</p>
<p>10. Sus subordinados ordinariamente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante la nueva definición de las normas de trabajo que usted les ha presentado.</p>	<p>a) Permita la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo, pero no ejerza presión alguna sobre ellos.  b) haga una redefinición de las normas y supervise cuidadosamente su aplicación.  c) No ejerza presión alguna para evitar una confrontación.  d) Incorpore las recomendaciones del grupo a la nueva definición de las normas de trabajo, pero cerciórese que las normas se cumplan.</p>
<p>11. Lo han ascendido a un puesto nuevo. El Jefe anterior no tenía interés en participar en los asuntos del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones con satisfacción y ejerciendo debidamente su autoridad.</p>	<p>a) Tome las medidas necesarias para tenía orientar a sus subordinados hacia un sistema de trabajo bien definido  b) Incorpore a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones y apoye sus contribuciones</p>

<p>Continuación pregunta 11.</p> <p>Las relaciones entre los miembros grupo andan bien.</p> <p>12. Informaciones recientes indican que hay dificultades internas entre sus subordinados. El grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus integrantes perseveran en el cumplimiento de las metas a largo plazo. El año precedente han trabajado en forma armónica. Todos poseen altas calificaciones para sus funciones.</p>	<p>c) Analice el rendimiento previo del grupo Y luego examine la necesidad de aplicar nuevos métodos</p> <p>d) Continúe sin ocuparse del grupo.</p> <p>a) Proponga una solución a sus subordinados y considere la necesidad de nuevos métodos.</p> <p>b) Permita que los miembros del grupo lo resuelvan solos.</p> <p>c) Actúe rápida y firmemente para corregir y orientar.</p> <p>d) Esté dispuesto a discutir cuidando no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.</p>
---	--

( MASTRETTA, 2005: 259-263)

Para conocer si aplica el liderazgo situacional el director de esta empresa nos basamos a la evaluación que el autor realiza, es decir el fundador del estudio del liderazgo situación, K. Blanchard. Esta evaluación es a través de relacionar las columnas de la Tabla A con las columnas de la tabla B. En el subtotal de la tabla B, se suma en forma algebraica los valores de las columnas A, B, C, y D.

<b>TABLA A</b> DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN
---

<b>TABLA B</b> DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCIÓN.
---

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN						ALTERNATIVAS DE ACCIÓN				
	1	2	3	4			A	B	C	D
1	A	C	B	D		1	+2	-1	+1	-2
2	D	A	C	B		2	+2	-2	+1	-1
3	C	A	D	B		3	+1	-1	-2	+2
4	B	D	A	C		4	+1	-2	+2	-1
5	C	B	D	A		5	-2	+1	+2	-1
6	B	D	A	C		6	-1	+1	-2	+2
7	A	C	B	D		7	-2	+2	-1	+1
8	C	B	D	A		8	+2	-1	-2	+1
9	C	B	D	A		9	-2	+1	+2	-1
10	B	D	A	C		10	+1	-2	-1	+2
11	A	C	B	D		11	-2	+2	-1	+1
12	C	A	D	B		12	-1	+2	-2	+1
	1	2	3	4	Subtotal		+	+	+	

De esta evaluación obtuvimos que el Director General de esta empresa (MARVES), sí aplica el Liderazgo Situacional ya que es un ejecutivo con alta capacidad de influir en su persona utilizando sutilmente diferentes formas de liderazgo a cada situación que se le presenta, es decir no actúa siempre de la misma forma con todo el personal.

De acuerdo a este cuestionario el resultado que se obtuvo fue de + 24 puntos resultado obtenido de la sumatoria de la tabla anterior. De 0 a 10 puntos es una persona que no ejerce un liderazgo correcto se va mas por los procedimientos ya establecidos. De 11 a 20 es un líder que ha ido aprendiendo de sus errores y los va modificando de acuerdo a su experiencia y de 21 a 30 puntos es un líder que si sabe utilizar todos los aspectos que rodean la situación del problema, es un guía capaz de lograr los mejores resultados para el bienestar de la empresa.

Con todo lo expuesto en este capítulo podemos concluir que el director general de esta empresa sí aplica el liderazgo situacional porque provee a sus seguidores un cierto grado de comprensión en el grado de preparación de ellos y que el líder pretende ejercer su influencia para la obtención de sus objetivos ya planteados; es decir el grado de dirección y conducción que ofrece el líder, el grado de apoyo emocional y social que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta función, provoca ser más eficaz en su trato diario con los otros y esto esta ligado al estudio que se desarrollo en este trabajo.

Al realizar este estudio nos encontramos que los seguidores del líder en la empresa estudiada son previamente seleccionados en recursos humanos antes de ser contratados, con la finalidad de contratar a personas que tengan como meta alcanzar los objetivos de la empresa y que ofrezcan una

participación activa en la busca de nuevos retos de la organización, esta clasificación o selección de personal la hacen a través de ciertos tipos de estudios especializados para la contratación de personal, así mismo se lleva a cabo con cierta frecuencia un estudio de los avances que tiene el trabajador y de las necesidades que día adía se requieren en los distintos departamentos de la organización con el fin de cubrir las necesidades y poder así cumplir con las metas establecidas.

A continuación y para cerrar este trabajo se presentarán las conclusiones generales y las recomendaciones que doy de una manera objetiva para el mejor funcionamiento de la empresa analizada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a todo lo estudiado y aplicado se puede concluir que sí se aplica el liderazgo situacional en esta empresa, debido a que el directivo maneja diferentes formas de tratar a la gente, es decir aplica diversas maneras de liderazgo en las distintas circunstancias o situaciones para obtener los mejores resultados en la dirección de empresas.

Con base a todos los cuestionarios, test, etc., que existen para medir la capacidad de mando y el liderazgo situacional en una empresa en la alta dirección, pude obtener que el liderazgo situacional en la dirección de empresas de esta organización la consideran como un elemento esencial para la dirección, porque pueden conducir y dirigir las tareas de sus trabajadores para obtener que estos sean más eficaces gracias al grado de apoyo en la conducción de sus tareas, es decir los seguidores desempeñan mejor su función gracias al grado de comprensión y apoyo por parte de su líder que en este caso es la dirección.

Tenemos que hacer mención de que en esta empresa existe la aplicación del liderazgo situacional pero en este caso el director general es ejecutivo y al mismo tiempo es socio mayoritario, y todas las decisiones están en torno a lo que él busca o necesita, si solo fuera director buscaría solo los beneficios de la organización pero como es socio también busca otros intereses.

Después de haber recolectado toda la información para este trabajo, se encontró que cuando son socios y ejecutivos a la vez, todas las decisiones que se toman van giradas a lo que busca el socio y no a los intereses generales de todos los miembros que están en la organización.

El liderazgo que se aplica es basándose en la demanda que el socio pida y para la toma de decisiones son giros separados, pero es una empresa con un alto rendimiento de producción, al grado de que en estos momentos están reestructurando toda la organización, por la apertura de una nueva planta, ya que en años anteriores se acaban de fusionar con una empresa del extranjero.

Como podemos ver el liderazgo que se lleva a cabo en estos momentos es una verdadera conciencia del empresario ya que el afirma que “no soy Líder solo soy una guía para mis trabajadores” y así afirma que no necesariamente es un líder ha aprendido a serlo gracias a los estudios sobre este tema y su preparación como empresario hábil.

Se recomienda que se apliquen cursos sobre metodología y la aplicación del liderazgo Situacional dentro de todos los departamentos de la empresa, porque si existen buenos gerentes de área, las decisiones que se toman serán a favor de todos, y no solo de la organización o de los intereses personales.

El liderazgo en el puesto de Director General o responsable de la empresa en este caso ahora más de dos por la fusión, división o un corporativo que se está llevando, deberá mantenerse informado de lo que ocurra en toda su empresa mediante un sistema rápido que incluya los principales puntos de cada área, por ejemplo: banco circulante, finanzas (tasas, bolsa, inversiones), ventas, clientes, producción, desperdicios, costos, presupuestos, etc., pero sobre todo aquellas modificaciones o cambios en sus clientes.

Deberán también los departamentos presentar sistemas comerciales basados en la información que presenten sus clientes asiduos y potenciales pero con respuesta rápida y adecuada tanto en servicio como en diversos tipos de reclamación, cumpliendo lo que prometen.

Dentro de lo que se plantea como liderazgo situacional para el caso, la capacitación en el aspecto humano en forma continua es muy importante, el comprender las propias limitaciones y los alcances, "aprender a ser feliz con lo que se tiene" sin descuidar las propias ambiciones y el incremento del éxito permanente, tener siempre auto motivación y motivación del exterior.

Cuando se trata en específico de un socio que a la vez es el líder de su equipo tiene sus limitaciones en cuando a la "libre" opinión de sus miembros del equipo, existe presión psicológica que puede impedir la búsqueda de otros caminos o soluciones que puedan "no ser del agrado" de quien esta a cargo.

Con base a un estudio realizado por Martínez del Río nos habla que los temas de mayor interés en las organizaciones para el desarrollo de sus líderes es sobre los estilos de liderazgo y para mi punto de vista el liderazgo situacional les ofrece una amplia explicación sobre como actuar con cada una de las personas que conforman la organización.

Si se llevara a cabo de la manera mas adecuado el Liderazgo Situacional tendríamos una mayor eficiencia y productividad en los trabajadores, porque a cada individuo se le aplicaría un estilo diferente.

Viendo que los índices de rotación del personal son muy elevados y el motivo más grande es porque tienen que emigrar a otras ciudades para poderles ofrecer a sus familias un mejor nivel de vida. Entonces también podemos deducir que no existe un verdadero liderazgo en esta organización, debido a que no esta llenando con las expectativas de los trabajadores, también puede ser que en la selección de personal no están detectando dichas expectativas, existen diferentes motivos pero recordaremos que nuestros seguidores son la parte esencial del la organización.

Como conclusión general puedo decir que dentro de las organizaciones el liderazgo que presenten los administradores, es el que puede llevarlas a los primeros lugares en su actividad principal, a competir con estrategias cada vez mas audaces, la mejor toma de decisiones administrativas llevadas a cabo con una mentalidad creativa, optimista y futurista que siempre da como resultado alcanzar los objetivos que se plantean.

Los administradores que no sean líderes deberán contratar líderes confiables para las diferentes áreas de su organización y conjuntar equipos de trabajo organizados y con intereses comunes con un alto grado de permanencia.

Sin embargo lo anterior no basta cuando la empresa no responde a las exigencias que presenta un crecimiento sostenido, cuando existen fallas en su organización, en sus objetivos, en su misión, o cuando estos factores no son del conocimiento de todos los involucrados en el trabajo; tampoco es posible salir adelante cuando no se tiene una planeación adecuada y dinámica en sus actividades productivas, en sus procesos o en su comunicación interna.

Dentro del área de Recursos Humanos para que la organización alcance el nivel de líder, es menester definir perfiles de puestos flexibles pero que incluyan rasgos de personalidad como actitudes positivas, ambición por el éxito, valores morales que encajen perfectamente en la sociedad o en su entorno como empresa y por supuesto que la organización responda posteriormente al trabajador.

Por lo tanto el Liderazgo Situacional en la dirección de empresas debe ser una herramienta de apoyo para todos y cada uno, y así poder lograr la mejor optimización del desarrollo de sus seguidores.

## BIBLIOGRAFÍA

BLANCHARD, Kenetteh, Liderazgo Situacional, Mc Graw Hill, 4º, México, 2004.

CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, 4º, Colombia, 1993.

CONGER, Jay, El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos, México, 1992.

CORNEJO, Miguel, Liderazgo de excelencia, Thompson, México, 1990.

CROSBY, Philip, Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo, Mc Graw Hill, México, 1992.

DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo, Thompson, México, 2006.

KOONTZ, Harold, O'Donnell, Administración, Mc Graw Hill, 3º, México, 1985.

KOONTZ, Harold, O'Donnell, Elementos de administración, Mc Graw Hill, 3º, México, 1998.

KOTLER, Philip, Administración, Prentice Hall, 3º, México, 1989.

MAXWELL, John, Desarrolle el líder que esta en usted, Caribe, México, 1996.

ODIORNE, George S, Administración de personal por objetivos, Diana, México, 1974.

REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2005.

STONER, James, Administración, Prentice Hall, 3º, México, 1989.

WARREN, Moberg, Dennis, Teoría de la organización y la administración, Limusa-Noriega, México, 2003.