



300602
15
rej.

UNIVERSIDAD LA SALLE, A. C.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL ADECUADO LIDERAZGO:
UN ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GERARDO DEL RIO TREJO**

Director del Seminario: LIC. ANGEL ELIZONDO LOPEZ



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.

I N D I C E

INTRODUCCION.

HIPOTESIS.

CAPITULO 1. ADMINISTRANDO PERSONAL.

1.1. ANTECEDENTES.

1.1.1. SIGNIFICADO DE LIDERAZGO.

1.1.2. RELACION LIDERAZGO-ADMINISTRACION.

1.2. CONTROLANDO AL PERSONAL.

CAPITULO 2. ESTILOS DE LIDERAZGO.

2.1. ENFOQUE HACIA LOS ESTILOS.

2.1.1. CONDUCTA DE TAREA.

2.1.2. CONDUCTA DE RELACION.

2.2. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO.

2.3. CAPACIDAD DE ADAPTACION AL ESTILO APROPIADO.

CAPITULO 3. EVALUANDO LA SITUACION.

3.1. FACTORES QUE DELIMITAN EL ESTILO.

3.1.1. DISPONIBILIDAD DEL SEGUIDOR.

CAPITULO 4. SELECCION DE LOS ESTILOS ADECUADOS.

4.1. ANTECEDENTES.

4.2. MODELO DE LIDERAZGO DE SITUACIONES.

4.2.1. UTILIZACION DEL MODELO.

4.2.2. TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

4.2.3. NIVEL DE MADUREZ.

4.2.4. RELACION ESTILO DEL LIDER-MADUREZ DEL SEGUIDOR.

4.2.5. DETERMINACION DEL ESTILO APROPIADO.

4.2.5.1. MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.

CAPITULO 5. RESPONSABILIDAD DE MANDO.

5.1. POTENCIAL DE INFLUENCIA.

5.1.1. SISTEMA DE INFLUENCIAS INTERACTIVAS.

CAPITULO 6. OBTENCION DE LOS RESULTADOS.

6.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

6.2. CONFIANZA HACIA LOS SEGUIDORES.

6.2.1. DESARROLLO DE LA GENTE.

CAPITULO 7. RESOLUCION DE PROBLEMAS DURANTE EL DESEMPEÑO.

7.1. LA GENTE Y EL DESEMPEÑO.

7.1.1. INTERVENCION DEL LIDER ANTE LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO.

7.1.2. ENFOQUE HACIA EL DESEMPEÑO.

CAPITULO 8. ASPECTOS DE LA INVESTIGACION.

8.1. OBJETIVO.

8.1.1. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION.

8.2. DISEÑO.

8.2.1. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO.

8.2.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N .

Actualmente las organizaciones atraviesan por una etapa muy interesante para comprender los problemas y las prácticas a nivel gerencial. To do esto nos lleva a la respuesta de que el punto clave del éxito en una organización es el buen y adecuado manejo de nuestro personal, osea la adecua ción al éxito de los Recursos Humanos. ¿Cómo? sabiendo manejar los Recursos Humanos de tal forma que seamos una empresa bien administrada o conformar-- nos a sobrevivir como una organización sin bienestar en su gente.

El perfil de todo ejecutivo dentro de una organización, es aquel que está bajo presión para lograr resultados, desarrollar subalternos y con tribuir al éxito de su organización. El ejecutivo eficaz es aquel quien tie ne que desarrollar sus potenciales como ejecutivo y como líder, porque hay veces que las cosas no resultan como esperamos especialmente cuando hay --- otras personas involucradas. Se trata de un problema común, normalmente no se puede lograr mucho sin la cooperación de los demás, y lo que se requiere es un modelo práctico y eficaz que ayude a identificar las estrategias que el ejecutivo requiere, para resolver los problemas constantes que debe de-- enfrentar en situaciones de liderazgo. Ahora bien hay que tomar en cuenta - que el modelo que vamos a aplicar es un patrón de eventos que ya existen y que podemos aprender, y por tanto a repetir; si éste fuera una teoría, se-- ría algo que explica por qué ocurren las cosas de la manera que suceden. -- Las teorías han sido diseñadas para crear eventos.

Es práctico que los ejecutivos cuenten con un modelo fácil de entender y asimilar para aplicarlo a una gran gama de situaciones. Dicho mode lo sería aplicable a la resolución de los problemas en la administración de

personal.

Los siguientes capítulos tratan diversos aspectos del liderazgo, los cuales dan pauta para armar numerosos criterios al ejecutivo sobre un modelo práctico de liderazgo situacional.

El liderazgo es un punto clave en la toma de decisiones de un ejecutivo, y no hay que olvidar que esto se dificulta cuando hay más personas involucradas. Por tanto este ejecutivo tiene que desarrollar potenciales como ejecutivo y como líder.

Es frecuente que el éxito de una persona dependa de la conducta de otras. El poder dirigir y administrar es una tarea que se debe tener en práctica todos los días, pero suele suceder que nuestros administradores no hagan uso adecuado del liderazgo y de la administración.

El propósito de esta investigación es identificar un marco que pueda resultar útil para integrar enfoques independientes de las distintas disciplinas (gobierno, negocios, milicia, escuelas, organizaciones privadas), con el objeto de entender mejor la conducta humana y la teoría de la Administración.

El valor que tiene este tipo de sistema no está en cambiar nuestros propios conocimientos, sino que su importancia viene de su aplicación al cambio de la conducta propia al trabajar con y a través de personas. Este proceso de cambio se puede lograr aplicando la teoría que se trata en esta investigación: poniéndola en práctica con superiores, subordinados, compañeros, para obtener el logro de lo que llamamos "Un Ejecutivo Eficaz".

H I P O T E S I S

Lo que se describe en esta investigación, es un modelo tanto conceptual como práctico de administración de personal aplicable a una gran gama de situaciones.

Podemos asumir que al tener bajo nuestro control cualquier número de personal, nuestra influencia tanto de trabajo como estimulativa debe variar de acuerdo a la situación en la que nos encontremos, es decir el estado de ánimo y la experiencia con que cuenten mis subordinados, son los que me van a dar los parámetros de la supervisión.

Por lo anterior podemos decir que la supervisión que apliquemos - en nuestra vida diaria la podemos enfocar dentro de cuatro estilos básicos de liderazgo, dependientes totalmente de la experiencia y capacidad que encontramos en nuestros subordinados, la cual llamamos madurez y regímenes dentro de una escala ascendente (de 1 a 4).

La combinación adecuada entre el estilo que se aplica y la madurez de mi subordinado, lograrán el éxito en el manejo adecuado de los Recursos Humanos.

CAPITULO 1. ADMINISTRANDO PERSONAL.

1.1. ANTECEDENTES.

Los siguientes capítulos van a encaminarnos a mostrar la manera - de que el líder sea oportuno, osea lo que se requiere para que las cosas se ha gan a tiempo y no esperar a que estas lleguen.

Podemos decir que el ejercer una influencia sobre los demás no es só lo un acto, sino que requiere un tarea de tiempo completo donde se debe apli-- car todo el criterio e inteligencia. En este estudio se presenta una estrate-- gia que ayuda a optimizar las relaciones con el personal. Hay que considerar - que en nuestro medio las cosas no están estáticas, están en constante movimien to, existen mejoras, empeoras, altibajos, etc. Por tanto el ejecutivo no po-- drá encontrar una regla única aplicable a todas las situaciones, podemos decir que nunca ha existido ni nunca existirá la regla de oro del ejecutivo.

Como en cualquier materia, la eficacia del liderazgo aumenta en rela ción directa con la práctica. A continuación se presenta el significado de li- derazgo según diferentes autores.

1.1.1. SIGNIFICADO DE LIDERAZGO.

De acuerdo con Terry: "El liderazgo es la actividad que consiste en- influir sobre las personas para que voluntariamente se avoquen al logro de ob- jetivos del grupo".

De acuerdo con Robert Tanenbaum, R. Weschler y F. Massarick: "El li- derazgo es el hecho de ejercer una influencia interpersonal en una situación -

y dirigirla, a través de un proceso de comunicación a la obtención de una meta o metas especializadas".

Koontz y O'Donell afirman que: "El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común".

Una revisión de lo dicho por otros autores indica que la mayoría de los que escriben sobre Administración, coinciden en que el liderazgo es: "El proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada".

Podemos decir que el liderazgo es un proceso dinámico, que varía según la situación, con los cambios en los líderes, en los seguidores y en las situaciones.

El liderazgo tiene mucho que ver en aquellas situaciones en que trabajamos con los demás. El líder no es una persona que trabaja sola, sino que sus metas y objetivos los canaliza por el trabajo satisfactorio de otras personas. Un líder eficaz, hace que las cosas sucedan, planea lo que va a suceder y encaminan pasos para hacer que ocurra y métodos para que se logre.

1.1.2. RELACION LIDERAZGO-ADMINISTRACION.

Administrar es trabajar con otras personas y por medio de éstas, para así lograr las metas de la organización. Esta administración no es aplicable únicamente a los negocios, sino que tiene inferencia también dentro de la familia, en clubes, comunidad, equipos deportivos, iglesias, etc. El sentido de la administración es trabajar con los demás para alcanzar metas organizacionales.

El liderazgo es un concepto más amplio que la administración, pero -

en sí la administración es una forma especial de liderazgo que involucra las metas de una organización. Cuando tratamos de influir sobre los demás podemos tener una serie de objetivos en mente. En situaciones de liderazgo los resultados varían.

Vamos a enfocar estos aspectos en un caso ficticio que a continuación presentamos para esclarecer los puntos anteriormente tratados:

" El lunes por la tarde le ordeno a mi empleado que me haga, para ese mismo día el informe semanal; apurado por una cita tardía salgo en ese momento de la oficina y dejo a mi empleado trabajando. Como no le he dado instrucciones específicas, este, apurado por terminar el informe, olvida una serie de detalles. A las 6:00 p.m. deja el informe sobre mi escritorio y se retira.

Al día siguiente, revisando el informe me doy cuenta que faltan una serie de aspectos importantes, muevo la cabeza de descontento y corrijo el error elaborando el trabajo nuevamente. Al otro día mi empleado se encuentra en apuros, pues es el día límite para la entrega de un proyecto. Así pues, convence a sus compañeros de trabajo que le ayuden y vigilando el proceso el trabajo queda terminado al final del día".

Analicemos este ejemplo desde el punto de vista del liderazgo; en los dos casos el trabajo se efectuó, pero en el primer caso la tarea de liderazgo no tuvo éxito. En el segundo caso mi empleado influyó en la conducta de sus compañeros para que el proyecto tuviera éxito, o sea que el intento de liderazgo tuvo éxito con los compañeros de trabajo, en una situación dada.

Pero es necesario tomar en cuenta las actividades de estas personas en un futuro para trabajar con mi empleado. Supongamos que a mi empleado se le

olvida agradecer a sus compañeros el auxilio que le prestaron en el proyecto, y además no quiere compartir con ellos las alabanzas por una tarea bien cumplida. Sus compañeros se sentirán molestos y en un futuro se negarán a colaborar con él, por tanto a mi empleado le costará muchísimo cumplir con una tarea urgente en un futuro.

Así pues, un liderazgo puede tener éxito a corto plazo, no así a largo plazo. Al evaluar los intentos de liderazgo, nos damos cuenta que el líder necesita influir en las demás personas para que se lleve a cabo el trabajo pero también necesitan construir una cooperación constante.

En la administración la diferencia entre los intentos de liderazgo exitoso y eficaz suele explicar el porque de que muchos jefes pueden obtener resultados cuando están allí, " sobre el empleado ", pero tan pronto se ausentan, el trabajo disminuye y las anomalías aumentan como desórdenes, desperdicios de material, etc.

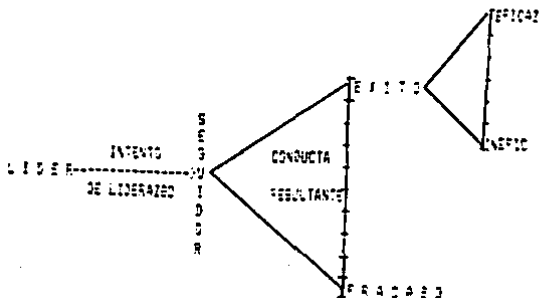


FIGURA 1. Continuo de liderazgo eficaz y con éxito.

- HABILIDADES DEL LIDER.

Al trabajar con personas es necesario desarrollar tres habilidades - para conjuntar el éxito de una sola vez y la eficacia a largo plazo, estas habilidades son muy importantes cuando somos gerentes en una organización, cate- dráticos en un aula o inclusive como padres en un hogar. A continuación las -- mencionamos:

- 1.- COMPRENDER La conducta pasada de las personas.
Hay que entender en este aspecto qué fué lo que motivó al se- guidor a ayudar u obstaculizar el trabajo "¿Qué fué lo que lo motivó?".

- 2.- PREDECIR La conducta futura.
No solo hay que entender porqué actúan de una manera u otra - las personas, sino también hay que pronosticar cómo podrán -- comportarse en un futuro bajo las mismas condiciones, dentro- del mundo actual en el que las cosas hacen que el ambiente -- cambie rápidamente.

- 3.- DIRIGIR, CAMBIAR Y CONTROLAR La conducta.
Como buen líder no sólo es necesario com--- prender una conducta y pronosticar las situaciones que se po- drán presentar con ciertas conductas en el futuro; también -- hay que aceptar la responsabilidad de INFLUIR sobre la conduc- ta de los demás para lograr las tareas y alcanzar las metas.

Estas son las tres habilidades que determinan el éxito o fracaso, la ineficacia o eficacia de los intentos del liderazgo, tomemos en cuenta que las dos primeras habilidades, la de comprender y predecir son de naturaleza pasiva, esto es que el entender y predecir no involucran a otras personas en la acción del liderazgo. La clave del éxito en el liderazgo es dirigir cambiar y controlar los esfuerzos de los demás para lograr las metas de la organización, este es el sitio en que los líderes traducen pensamientos e intenciones en resultados.

1.2. CONTROLANDO AL PERSONAL.

Cuando muchos escuchamos la palabra controlar, automáticamente le damos un nexo con la palabra manipular y por tanto un contexto negativo.

No obstante cuando se toma un papel de líder, hay que canalizar la conducta de los demás hacia el logro de los resultados. Esto es cierto cuando estamos en el trabajo tratando de alcanzar el compromiso de nuestro personal, influimos en ellos como líder y controlando sus actos y conducta para poder lograr el éxito; y no sólo en el trabajo aplicamos esta medida de control, sino también en la vida cotidiana cuando a los hijos o a nuestros menores los ayudamos a desarrollar sus valores básicos.

A veces una palabra se malinterpreta, si vamos a decir que el manipular es intervenir injustamente, manejar a nuestro antojo o influir para nuestro propio interés, entonces si es una connotación negativa; pero lo podemos ver desde otro punto de vista en el cual tomamos el manipular como usar habitualmente las estrategias de influencia, y administrar a los demás con justicia, con propósitos mutuamente ventajosos y productivos, por tanto diríamos --

que el manipular sería un medio necesario y adecuado para alcanzar las metas.

Podríamos pensar también en control y manipulación como capacitación o facilitación. Independientemente de qué calificativo tomemos, debemos pensar que la eficacia general depende de entender, pronosticar e influir sobre la -- conducta de las otras personas.

-HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

Existen herramientas variadas según el tipo de trabajo y ésta nos va a servir adecuadamente según en lo que se valla a aplicar, conociendo el objeto para lo que están destinadas.

Lo mismo sucede con el liderazgo y la administración, sería absurdo pensar que existe sólo una herramienta para poder administrar bien. Una trampa en la que llega a caer mucha gente es confiar en sistemas de moda para resolver todos los problemas gerenciales. Existe un supuesto fuera de la realidad-- para lo que estas herramientas pueden hacer en la resolución de problemas a -- través de los años se han inventado muchas herramientas útiles para los ejecutivos, pero un líder deberá saber lo que se puede esperar de éstas.

Es necesario comprender y estar en capacidad de usar diferentes herramientas cuando se dirige y administra personal. En los siguientes capítulos se muestran una serie de herramientas para aumentar la eficacia como líder.

CAPITULO 2. ESTILOS DE LIDERAZGO.

2.1. ENFOQUE HACIA LOS ESTILOS.

Cuando un ejecutivo por su posición dentro de una organización tiene que adoptar la función de líder, hay que considerar lo siguiente:

Generalmente se está de acuerdo en que existen al menos tres áreas - necesarias de capacidad para llevar a cabo el proceso de administración: la -- técnica, la humana y la conceptual.

La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas adquiridas de la experiencia, la educación y el entrenamiento.

La habilidad humana es la capacidad y el razonamiento para trabajar con y a través de personas, incluyendo el entendimiento de la motivación y una aplicación efectiva del liderazgo.

La habilidad conceptual es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjunto y saber en dónde encaja nuestra tarea dentro de la organización. Este conocimiento nos permite actuar de acuerdo con -- los objetivos de la organización global, en lugar de hacerlo sólo en base a -- las metas y necesidades de nuestro propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estas habilidades varía conforme los individuos avanzan en la organización desde puestos de supervisión hasta los directivos.

Para ser eficaces en la organización, conforme pasamos de los niveles bajos a los altos, se van necesitando menos habilidades técnicas, pero nos será más necesaria la capacidad para relacionarnos con los demás. Por ejemplo:

Los supervisores en bajos niveles necesitan considerablemente más habilidad -- técnica, ya que en su desempeño a menudo deberán desarrollar y entrenar técnicos y otros empleados. Por otro lado, los ejecutivos de alto nivel no necesitan saber cómo desarrollar todas las tareas específicas a nivel operativo, pero sin embargo deberán ser capaces de saber cómo se interrelacionan estas funciones con el logro de las metas de la organización en su conjunto.

Mientras que la cantidad de habilidades técnicas y conceptuales necesarias en los diferentes niveles de la organización varían, el común denominador cuya importancia parece crucial en todos los niveles es la habilidad humana. Esta se va desarrollando mientras aumenta el nivel y la experiencia al --- adoptar el liderazgo como una función necesaria para el logro de las metas de la organización.

Por otro lado podemos decir que existen líderes natos, que llevan -- consigo esta habilidad independientemente de los que adoptan esta función y la van desarrollando en base a su experiencia y nivel. El papel del ejecutivo es adoptar su función de líder y saber manejarla, conforme va encontrando diferentes grupos e individuos dentro de la organización, como una necesidad de dirigir.

Ahora bien, para que un líder ejerza esta función adecuadamente, debe definir un estilo apropiado, sabiendo cómo usarlo, cuando cambiarlo y aplicarlo en los momentos apropiados.

Por lo anterior podemos decir que el estilo de liderazgo es: "El patrón de conducta del líder tal como lo perciben los demás".

La conducta es lo que define al estilo, como lo sienten sus seguidores.

Con el objeto de analizar el liderazgo, en las primeras teorías sobre

como adoptar la función de liderazgo se creía que cualquier líder en su actitud, encajaría en cualquiera de dos puntos extremos fijados en una escala (Ver FIGURA 2).



FIGURA 2. Extremos del liderazgo.

Una conducta autocrática se describe como directiva y una democrática es la que permite la introducción de ideas y soluciones por parte de sus seguidores.

Esta escala de conducta autócrata y democrata tuvo que cambiar a medida que se observó que el ejecutivo no se describía exactamente en esta escala en su manera de hacer las cosas, y como resultado se clasificó la conducta de los ejecutivos involucrados en: conducta de tarea y conducta de relación.

El reconocimiento de tarea y relación como dos dimensiones críticas del comportamiento de un líder, han sido una parte importante de las investigaciones gerenciales durante las últimas décadas, se ha puesto a estas dos dimensiones diversas etiquetas que van de "Autócrata" y "Demócrata" hasta "Orientada al empleado" y "Orientada hacia la producción".

Durante algún tiempo se pensó que tarea y relación eran dos conceptos que se excluían mutuamente en términos de liderazgo, y por tanto que era un continuo moverse de una conducta muy autoritaria (tarea) en extremo, a una conducta muy democrática (relación) en el otro extremo.

En años recientes se ha demostrado que la idea de estilos de relación y tarea eran estilos de liderazgo mutuamente excluyentes, es falso.

Estudios que han comprobado esta falsedad y que han encontrado su mu tua relación, son los realizados por la Universidad del Estado de Ohio, que se dedicó a observar la conducta de líderes en una amplia variedad de situaciones y halló que podía clasificar la mayor parte de las actividades de los líderes en dos diferentes y claras categorías o dimensiones de conducta que denominó:- "Estructuras de Iniciación" (conducta de tarea) y "Consideración" (conducta de relación).

2.1.1. CONDUCTA DE TAREA.

La conducta de tarea se define como:

"Hasta qué punto se dedica el líder a explicar a los individuos o a los grupos cuales son sus deberes y responsabilidades. Esta conducta incluye el decir a - la gente lo que tiene que hacer, cómo y cuándo hacerlo, en dónde y a quién corresponde la tarea" (1).

Vamos a exponer un ejemplo práctico de la vida cotidiana que muestra claramente la conducta de tarea, cuando acudimos a tomarnos un análisis de sangre, El técnico laboratorista nos indica que enrollemos la manga de nuestra ca misa, nos inserta la jeringa y nos ordena abrir y cerrar la mano cuando él lo indique; terminada esta operación, nos proporciona un algodón y nos ordena ponerlo donde fué insertada la aguja. Hayamos o no tenido temor o dolor, de todas formas el técnico nos iba a sacar la muestra de sangre.

1.- BLANCHARD, KEN. "El estilo eficaz de dirigir". Editorial I.D. H. México,-- 1981, P.P. 181, 182.

Este ejemplo nos puede ilustrar que el ser directivo no implica ser impositivo. Puede ser que el técnico del ejemplo anterior haya sido muy amable, pero sus actos y su aseveración tenían como propósito llevar a cabo su fin.

Por tanto nos podemos dar cuenta que la conducta de tarea es la comunicación en un solo sentido que va de líder a seguidores.

"La conducta de tarea es el grado que un líder entra en una comunicación unilateral, explicando lo que ha de hacer cada uno de los seguidores. Así como también cuándo dónde y cómo se han de realizar dichas tareas" (2).

2.1.2. CONDUCTA DE RELACION.

La conducta de relación se define como:

"Hasta qué punto se involucra el líder en la comunicación en dos sentidos si se trata de dos o más personas. Esta conducta incluye escuchar, alentar, facilitar, aclarar y otorgar apoyo socio emocional" (3).

En esta conducta de relación es característico el proceso de comunicación en dos sentidos que es lo que distingue esta conducta.

Supongamos que a nuestra empresa ingresa un individuo, cuando llegar por primera vez, es importante alentarlo a que se vuelva parte del equipo, o sea que el recién llegado necesita el apoyo del jefe.

Otra definición de la conducta de relación podría ser la siguiente: "Es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral proporcionando apoyo socio emocional, caricias psicológicas y facilitando conductas" (4).

2.- Blanchard, Ken. Op. Cit. P. 182.

3.- Idem.

4.- Centro de Estudios de Liderazgo, S.A. Magdalena No. 141. Mex. D.F. -----
Apuntes C.E.L.

Volviendo a las investigaciones efectuadas por la Universidad de --- Ohio, se halló que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. Se vió que la conducta de unos líderes se enfocaba a dirigir a sus seguidores para el cumplimiento de sus tareas, mientras que en otros líderes se veía que concentraban sus esfuerzos en dar apoyo socio-emocional a sus seguidores - en términos de relaciones personales.

Pero también otros líderes tenían estilos tanto de conducta, tanto de relación con la tarea; otros líderes tenían también a proporcionar poca tarea o relación a sus seguidores. Se vió que no se presentaba un estilo dominante - sino varias combinaciones, así se determinó que tarea y relación no son dos estilos de liderazgo que se excluyen mutuamente, así pues presentamos una figura que nos muestra que los patrones de conducta del líder se puede presentar en - dos ejes separados.

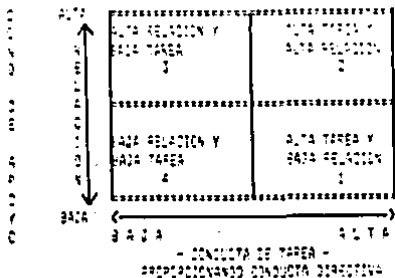


FIGURA 3. Estilos básicos de comportamiento del líder.

En base a las investigaciones, se llegó a la conclusión de que no hay un estilo que sea el mejor. Cualquiera de los cuatro estilos básicos mostrados en la figura, puede ser efectivo o inefectivo dependiendo de la situación.

ACTITUDES DE CONDUCTA

Al analizar los estilos de liderazgo, el enfoque se aplica hacia la conducta. Existe diferencia entre conducta y actitudes. La conducta consiste en lo que hacen y dicen los líderes. Las actitudes son sentimientos, valores e inquietudes en favor o en contra de algo. Así pues, la conducta de un líder se rá la que evocará la respuesta en alguien más.

Es difícil pronosticar una conducta a partir de una actitud. Existen grupos de personas que tienen las mismas actitudes, pero pueden presentar toda una variedad de conductas. Por ejemplo un grupo de personas que tienen la meta de solucionar los problemas urbanos en la gran ciudad, podemos ver que algunas evitan siempre hablar del tema, otras dan apoyo y aliento, otras que se preocu pan y dan lineamientos para una solución. Esta meta es la misma para estas per sonas, pero evoco conductas diferentes, por tanto podríamos decir que es la con ducta la que ejerce un impacto sobre los demás y no sus actitudes.

Es importante para un líder el preocuparse por los resultados y por la gente, para esto existen una serie de estilos que se adaptan a diversas situaciones o problemas que haya de enfrentar el líder.

2.2. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO.

Al observar una serie de gerentes de distintos ramos, nos damos cuen ta que utilizarán indistintamente la cunducta de tarea y la conducta de rela-- ción para influir en su personal. Ambas conductas encajan en dimensiones dife- rentes. Se descubrió que muchos gerentes tenfan éxito si aplicaban conducta de tarea, mientras que otros funcionaban mejor si aplicaban mucha conducta de re-

lación; así como otros lograron prosperar usando tanto como conducta de tarea-como conducta de relación.

Un liderazgo único continuo como el de autocrático o democrático, no describe exactamente las diferentes conductas de liderazgo.

Los ejemplos que a continuación se citarán ilustran las diferentes - situaciones en que se pueden aplicar los estilos que en el cuadro anterior --- (FIG. 2) se demuestran.

ESTILO I:

Este estilo se va a caracterizar por la cantidad de conducta de tarea mayor en proporción con la conducta de relación. Vamos a citar un ejemplo-de como se utilizaría este estilo eficazmente:

" Un jefe de bomberos se encarga de un incendio, no tiene tiempo suficiente para dar indicaciones a sus hombres - y recibir sus opiniones, sino que se concreta a dar órdenes y de vigilar que se cumplan sin explicar por qué; aquí se ve que el jefe es muy directivo ".

Otro ejemplo que ilustra este estilo pero con ineficacia es el siguiente:

" Un gerente da indicaciones a su gente acerca del traslado de oficina que van a efectuar, los sienta a escucharlas instrucciones detalladas de quien empaca los registros y cierra los archivos".

Observemos que el estilo I es directivo, el jefe únicamente se concreta a dar órdenes de, cuándo, con quién, dónde, qué han de hacer y de qué manera han de efectuar las cosas.

Es típico de este estilo el establecer la comunicación en un sólo---

sentido para que el líder logre sus tareas y alcance sus metas.

ESTILO II:

Este estilo se caracteriza por cantidades superiores al promedio en conductas de tarea y de relaciones, un ejemplo que ilustra la utilización eficaz de este estilo es el siguiente:

" A un empleado se le asigna un puesto más alto, pero no sabe llevarlo a cabo, el jefe le indica qué es lo que tiene que hacer y por qué es importante que siga al pie de la letra cada uno de los pasos. Antes de concluir la junta, el empleado tiene tiempo para exponer sus dudas y pedir aclaraciones " .

Otro ejemplo de cómo el estilo II es usado con ineficacia es el siguiente:

" Un supervisor cuenta con trabajadores de mucha experiencia, sin embargo en cierto trabajo él toma las decisiones y explica por qué hay que cumplir con ciertos procedimientos. A pesar que los empleados saben tanto como él en cuestiones de trabajo " .

El líder del estilo II proporciona una cantidad alta o moderada de conducta de tarea, así mismo el líder proporciona explicaciones y da oportunidades de aclaración.

ESTILO III.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de conducta-- de relación superiores al promedio y cantidades de conducta de tarea inferiores al promedio.

Un ejemplo de este estilo, usado con eficacia es el siguiente:

" Un nuevo vendedor va a hacer su primera visita a un cliente pero - desconfía de sus habilidades ante esta primera visita. El gerente lo apoya y - lo alienta ante esta primera vez y posteriormente a la visita comentan esta y - resuelven las dudas".

En el Estilo III mostramos un ejemplo del uso ineficaz de este:

" Un grupo de trabajo pide apoyo a su gerente ante un nuevo proyecto que se les ha pedido, el gerente accede y les pide que se reúnan y hagan sugerencias a pesar de que no tienen experiencia ni conocimientos sobre dicho nuevo proyecto".

Este Estilo III se caracteriza porque el líder alienta, apoya, pro-- mueve el diálogo y pide que hagan contribuciones a sus seguidores. Existe una gran diferencia entre el estilo I y II donde el líder es el que dirige y toma las decisiones.

ESTILO IV.

Este estilo se caracteriza por contar con cantidades inferiores al -

promedio tanto de conducta de tarea como de conducta de relación.

Un ejemplo que ilustra este estilo usado eficazmente es el siguiente:

"El jefe sabe que yo tengo ya cierta experiencia en los reportes y - que se han cumplido bien en el pasado; entonces el jefe me deja solo y casi no interviene ni asesora".

Un ejemplo de este estilo usado ineficazmente es el siguiente:

"Un nuevo empleado tiene dificultades en contestar preguntas a los - clientes, pide ayuda a su jefe y este no se la proporciona por falta de tiempo. Como resultado no solo frustra al empleado sino también a los clientes".

La conducta del líder del estilo IV se basa en proporcionar poca dirección y pequeñas cantidades de diálogo o conducta de apoyo.

2.3. CAPACIDAD DE ADAPTACION AL ESTILO APROPIADO.

Las investigaciones sobre estudios de liderazgo (Universidad de Ohio), han demostrado que la mayoría de los líderes tienen un estilo de liderazgo primario, que se define como el patrón de conducta que utiliza con más frecuencia cuando trata de influir sobre las actividades de otros, en otras palabras, la mayoría de los líderes suelen tener un estilo de liderazgo favorito. El estilo de apoyo de un líder es el que la persona tiende a utilizar ocasionalmente. --

Así pues, los líderes pueden variar su estilo de acuerdo con las exigencias o necesidades de una situación determinada. Las personas con un estilo limitado pueden tener éxito y ser eficaces cuando permanecen en situaciones en que su estilo funciona; y a la inversa, las personas con una amplia gama de estilos pueden ser ineficaces si no están de acuerdo con las exigencias de su situación.

De este modo la variedad de estilos no es tan importante para la eficacia o el éxito como la capacidad de adaptación del estilo, así una gran variedad de estilos no garantiza la eficacia.

Por otro lado cuando analizamos el problema de la flexibilidad viene la interrogante: ¿La mayoría de los líderes son flexibles, o se limitan a usar uno o dos estilos de liderazgo?. El problema no es aprender a usar los cuatro estilos básicos de liderazgo, sino que desee hacerlo.

A menudo las personas utilizan sus estilos de liderazgo primario o cómodo de una manera natural. Por lo regular los líderes para usar un estilo primario no tienen que pensarlo, pero cuando aprenden otros estilos por medio de un estudio concienzudo pueden llegar a ser los más efectivos. De este modo encontramos que la voluntad y no la habilidad es el medio del asunto en términos de flexibilidad de estilos. La adecuada combinación de los estilos según la situación y el comportamiento de sus seguidores, es el que va a encaminar al líder a adoptar un adecuado liderazgo.

CAPITULO 3.

EVALUANDO LA SITUACION.

3.1. FACTORES QUE DELIMITAN EL ESTILO.

Las investigaciones han demostrado que el ambiente influye sobre el éxito de los gerentes debido a que los investigadores querían saber más acerca de dicho entorno, y de los factores que podían determinar la eficacia del líder, estudiaron a los gerentes en sus sitios de trabajo. Los factores principales que identificaron pueden afectar su estilo de liderazgo.

La eficacia de un líder depende de la interacción que establezca con sus seguidores, con su jefe, con sus socios y con la misma organización. Estos son los factores que tienden a presentarse en el ambiente de un trabajo. El -- cambio en alguno de ellos, puede provocar el cambio de los demás. Vamos a tomar como ejemplo que en mi empresa, existiera un cambio en el proyecto de re-- distribución de la gente en zonas foráneas, esto provocaría que se afectaran -- otros factores como restricciones de tiempo, disgustos en los subalternos, des-- confianza de los mismos, etc.

Como primer factor podríamos decir que es el mismo líder. El directivo lleva consigo a su trabajo su propio estilo de liderazgo. Se trata de un es tilo de conducta que presenta hacia los demás, la conducta tal y como la ven - los demás.

Las actitudes son diferentes de la conducta. Las actitudes pueden ir en favor o en contra de algo. Las actitudes representan los valores del líder. Este factor de "Actitud" es importante en el entorno, pero no es el único.

Otro factor son los seguidores, estos influyen en una situación, tanto individual como colectivamente. Así pues, estos seguidores desarrollan su propia personalidad, entonces podemos decir que no es el patrón de conducta -- del jefe, ni sus mismos valores de líder los que determinan su eficiencia. Ni son los patrones de conducta ni los valores de los seguidores individualmente o en grupo lo que determina la eficacia, esta la determinan la interacción -- entre los patrones de conducta y los valores tanto del líder como de sus seguidores. El jefe del líder también puede afectar su éxito. Así podemos decir que en una organización alguien es responsable ante otro, hasta el mismo presidente tiene a su jefe que es el presidente del consejo directivo; el presidente -- del consejo es responsable ante los accionistas. La mayoría de los líderes reciben influencia de sus jefes. Otra variable son los socios del líder, estos -- son los colegas con los que cuenta para llevar a cabo su trabajo.

Las mismas organizaciones tienen sus propios patrones de conducta y sus valores que las diferencian de otras organizaciones. Así podemos decir que el personal que ocupa los puestos clave en una organización no es el que ejerce el impacto en la cultura corporativa, sino aunado a este personal están la historia y tradición de la empresa.

Otra variable que influencia el éxito de un líder son los requisitos del trabajo. Esto es la percepción con que los seguidores valoran el trabajo -- que les es encomendado por su líder. Así pues, podríamos decir que si a "X" -- número de seguidores no les interesa o no quieren realizar sus tareas con eficacia, tendríamos que supervisarlos más de cerca. Y por otro lado si al "X" número de seguidores les interesa la tarea y la consideran como un reto, no sería necesario supervisar tan profundamente.

Otra variable es el tiempo. Este es muy importante para la instrumen

tación y la toma de una decisión. Vamos a suponer que en el edificio donde yo presto mis servicios existiese un incendio, no sería eficaz que yo reuniera a pequeños grupos de mis seguidores a que se eligiera la mejor estrategia de salir a salvo. Lo más adecuado sería que yo dirigiera a la gente y la sacara por la salida más segura rápidamente. Mientras más rápida sea la decisión de un líder, más directivo será éste.

En una situación de liderazgo existen muchos factores. Al tratar de influir sobre la conducta de los demás, es importante darnos cuenta de lo que sucede en el entorno.

No es posible que un líder tenga control sobre todas las variables de su ambiente, estaría aturdido de tantos datos. Por esto se ha visto que existe una variable que es crucial, "la relación entre el líder y sus seguidores". Si el seguidor decide no continuar, las demás variables pierden importancia. Por esto es importante que los líderes maximicen su habilidad en las relaciones con sus subordinados. Un factor bien importante que evalúa la relación líder-seguidor, consiste en la habilidad que tenga el líder para evaluar correctamente la disponibilidad del seguidor, que a continuación detallaremos.

3.1.1. DISPONIBILIDAD DEL SEGUIDOR.

La disponibilidad la podríamos definir como: "Hasta qué punto es capaz y está dispuesto el seguidor en el cumplimiento de una tarea determinada".

La disponibilidad varía de acuerdo a cada persona, cada persona tiene a estar en un nivel diferente de disponibilidad, dependiendo la tarea que se le asigne. Hay que tomar en cuenta que la disponibilidad no es una característica personal. Tampoco es una evaluación de las tendencias, valores, edad,-

etc.

De cada persona podemos decir que la "Disponibilidad es la manera en que desempeña cierto trabajo una determinada persona".

Aunque la disponibilidad depende de la tarea, a veces es necesario desglosar un trabajo en las actividades específicas que involucra. Vamos a dar un ejemplo:

En la constructora "X", un ingeniero civil puede ser el mejor en el diseño y planeación de una estructura, pero no así en la calidad de sus reportes técnicos. Así pues, podemos decir que mientras más pueda un líder desglosar las actividades de sus seguidores más fácilmente y precisamente podrá evaluar la disponibilidad del mismo.

Vamos a analizar a los dos componentes de la disponibilidad:

- HABILIDAD: Son los conocimientos, experiencia y destreza que un individuo o grupo aporta a una tarea o actividad determinada.
- DESEO DE HACERLO: Tiene que ver con la confianza, el compromiso y motivación que se tenga para cumplir con una tarea o actividad determinada.

Para ambos componentes es necesario el "Demostrar", es necesario que juzguemos la disponibilidad en términos de la conducta que observamos, sin demostrar la habilidad solamente tratamos con potenciales. Sin demostrar la disponibilidad, únicamente tratamos con falsedad o, sencillamente intención sin acción.

A pesar de que la habilidad y la disponibilidad difieren entre sí, - constituyen un sistema interactuante, o sea una afecta a la otra. El punto hata el que una persona siente confianza, compromiso y motivación afecta el uso que haga de sus habilidades presentes. También afectará las ganas con que cuente en ese momento. La extensión de los conocimientos, experiencia y destreza -

que traiga consigo una persona, ejercerán impacto sobre su disponibilidad. Un cambio importante en alguno de estos factores, los afectará a todos.

Para no olvidarnos de los componentes de la disponibilidad, recordemos esta frase: "Listo, Dispuesto y Capaz".

- NIVELES DE DISPONIBILIDAD: Los niveles de disponibilidad son las variadas -- combinaciones que podemos encontrar entre la habilidad y la disposición que -- aportamos a cada tarea.

Las cantidades de habilidad y disposición están en una escala que va desde muy alta hasta muy baja, y constituyen cuatro puntos de partida de la disponibilidad y que a continuación mencionaremos:

NIVEL DE DISPONIBILIDAD NO. 1:

INCAPAZ Y NO DISPUESTO

El seguidor es incapaz y carece de confianza. Ilustrémoslo con un -- ejemplo:

Para efectos de unos cursos de actualización fiscal de mi empresa, - se pide a dos personas del área de contabilidad su asistencia; así pues, estos empleados no saben las reformas fiscales y no muestran interés en las exposiciones.

INCAPAZ E INSEGURO

El seguidor es incapaz y carece de confianza.

Por ejemplo se asigna al área "X" de una empresa un nuevo jefe, pero este no tiene idea de los movimientos dentro del área ni tampoco tiene confianza en su habilidad para controlar a la gente.

NIVEL DE DISPONIBILIDAD NO. 2:

INCAPAZ PERO DISPUESTO

El seguidor carece de habilidad, pero está dispuesto y motivado para hacer el esfuerzo.

Por ejemplo un empleado carece de destreza para controlar una máquina, pero hace esfuerzo para capacitarse.

INCAPAZ PERO CONFIADO

El seguidor carece de habilidad, pero está confiado siempre y cuando el líder le proporcione guía.

Por ejemplo el nuevo jefe del área "X" tomando unas cuantas lecciones sobre desarrollo todavía no puede manejar al 100 % el área, pero está entusiasmado y se siente confiado, siempre y cuando su superior siga con él en el adiestramiento.

NIVEL DE DISPONIBILIDAD NO. 3:

CAPAZ PERO INDISPUESTO

El seguidor tiene la habilidad para desempeñar la tarea pero no está dispuesto a usar dicha habilidad.

Por ejemplo el empleado ya está capacitado para manejar una máquina, pero está aburrido con su trabajo.

CAPAZ PERO INSEGURO

El trabajador cuenta con la habilidad para desempeñar el trabajo, pero se siente aprehensivo o inseguro para llevarlo a cabo solo.

Por ejemplo en el caso del nuevo jefe del área "X" ha sido suficientemente adiestrado para manejarla él solo, todavía se siente algo nervioso y aprensivo para desarrollarse solo.

NIVEL DE DISPONIBILIDAD NO. 4:

CAPAZ Y DISPUESTO

El seguidor cuenta con la habilidad requerida y le gusta desempeñar su trabajo.

Por ejemplo un empleado sabe usar bien una máquina y le gusta hacerlo.

CAPAZ Y CONFIADO

El seguidor cuenta con la habilidad requerida y confía en poder desempeñarse solo.

El jefe del área "X" ya con algún tiempo de trabajar sólo, ahora es capaz de manejar una situación sólo y se siente muy confiado.

La importancia de identificar los cuatro niveles de disponibilidad puede ser crítica para un liderazgo eficaz. Los niveles de disponibilidad pueden ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones relativas a sus estilos de liderazgo y determinar cual de ellos es el más adecuado.

CAPITULO 4.

SELECCION DE LOS ESTILOS ADECUADOS

4.1. ANTECEDENTES.

Nunca podríamos dejar atrás la gran importancia que tiene el diag--
nóstico para un gerente pues los seguidores pueden variar en sus habilidades-
y disponibilidad, así pues el líder necesita la habilidad y capacidad de reco-
nocer dichas variables en sus seguidores por medio del diagnóstico, no obstan-
te el líder cuente con la habilidad necesaria de diagnóstico, puede ser que no
sean eficaces, a menos que puedan adaptar sus estilos de liderazgo para cumplir
con las demandas de su entorno.

El proceso sabio y repetible son las bases del trabajo en cualquier-
profesión. Por ejemplo un médico antes de recetar un tratamiento, emite un jui-
cio de diagnóstico, conforme el tratamiento avanza cambian los síntomas y con-
diciones del enfermo, y es probable que se tenga que cambiar el tratamiento. -
Para el médico éste no es un proceso de prueba y error o de atinar o errar, --
sino que es un proceso de razonamiento. para el ejecutivo es necesario llevar a
cabo un marco de referencia similar, que les sirva de base para el proceso de-
liderazgo.

Como ya habíamos visto, existen cuatro estilos básicos de liderazgo,
y no basta con saber eso para poder desarrollar a un líder en su entorno, nece-
sitamos enfocar los estilos a las diferentes situaciones que se nos presentan;
en este capítulo presentaré un modelo de liderazgo de situaciones en el que se
presenta al líder un marco de referencia para que pueda diagnosticar las dife-

rentes situaciones y así acoplar su conducta en el camino del éxito.

El modelo de liderazgo de situaciones se basa en el juego que establece entre tres aspectos básicos del liderazgo, y que son:

- 1) La cantidad de conducta de tarea que desempeña el ejecutivo.
- 2) La cantidad de conducta de relación que éste proporciona.
- 3) El nivel de disponibilidad que muestran los seguidores para llevar a cabo sus tareas.

Este modelo va a servir al líder para poder desarrollarse tal con éxito. Proporciona la comprensión que necesita entre la relación que existe entre los estilos de liderazgo y los niveles de disponibilidad de los seguidores. Los estilos de liderazgo tienen que concordar con los niveles de disponibilidad de los seguidores.

Vamos a enfocar esto a un caso práctico que a continuación demostraré: Un instructor en el área de capacitación de "X" compañía cuenta con la disponibilidad total para con sus aprendices, aquí en la enseñanza de éstos va a tener éxito; pero resulta que el director de capacitación le pide algún informe y el instructor por indisposición de tiempo lo deja "para cuando haya tiempo". Este instructor es eficaz para con sus aprendices, pero atrofia la supervisión del director; por encontrarse el instructor ante diferentes niveles de disponibilidad, en la cual para el papeleo del director tiene que tomar otro curso de acción diferente, el director entraría en la oficina del instructor y le ordenaría ese informe de inmediato.

Un líder exitoso sabría como ajustar estas situaciones a la medida para cuando se trata de influir en la conducta de los demás, pues en la mayoría de los casos en situaciones con individuos o grupos, no hay estilo de lide

razgo que cumpla con todos los propósitos.

En busca del éxito del ejecutivo con sus seguidores, existe un paso clave que es la manera práctica de detectar el estilo del liderazgo con las necesidades del seguidor. Cuando un líder trate de influir sobre los demás, debe tomar en cuenta dos aspectos importantes:

1) Diagnosticar el nivel de disponibilidad del seguidor en lo que se refiere a una tarea específica.

2) Proporcionar el estilo de liderazgo que se ajuste a la situación.

4.2. MODELO DE LIDERAZGO DE SITUACIONES.

El modelo de liderazgo de situaciones se relaciona con los cuatro niveles de disponibilidad y con los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Esto no solo nos indica el nivel de disponibilidad del seguidor, sino que nos ayuda a seleccionar un estilo determinado de liderazgo.

Vamos a ilustrar con un ejemplo práctico el modelo de liderazgo de situaciones:

Yo como ejecutivo estoy encargado de influir sobre dos seguidores -- que cuentan con características diferentes para completar una tarea.

El primero de ellos (M4) cuenta con todos los conocimientos, habilidad, confianza y compromiso; mientras que el otro (M1) no cuenta con ningún conocimiento, habilidad, confianza y compromiso.

Analizaremos primero al M1: probablemente yo, como líder tenga que proporcionarle todo al individuo, indicándole cómo, cuándo, qué y dónde ha de desempeñar su tarea. Esto podría provocar que el individuo piense que se está premiando su mal desempeño, pues le estoy dando grandes cantidades de apoyo. -

En estos casos se requiere de mucho cuidado, pues necesitamos tener un buen -- control de cuanta cantidad de diálogo establecido y cuánta conducta de apoyo - otorgue; necesitamos guardar un cierto nivel entre estos dos aspectos. Esto no quiere decir que no exista una relación en la conducta, así podemos deducir -- que el estilo de liderazgo de alta probabilidad se constituye por altas cantidades de conducta encaminada a la tarea y bajas cantidades a la relación. ---- Identifiquemos a este estilo con la clave E1.

Analicemos ahora el M4: Es una persona que conoce a fondo el qué, -- cuándo, cómo y dónde desempeñar el trabajo, por tanto ¿qué tanta guía de dirección se necesita?, si en muchos casos como este el seguidor conoce más de una-tarea específica que el propio ejecutivo.

Por esto ya como líder^{no} tendría mucha conducta de apoyo que darle al-seguidor, lo dejaría libremente que desempeñara el trabajo, pero esto no quiere decir que no existiera conducta de relación, el líder de vez en cuando tiene que supervisar el trabajo para asegurarse que el seguidor va por buen camino; así como el seguidor requiere que se le de un chequeo a su trabajo conforme lo va efectuando para que este vea que se le aprecia y se le reconoce, así-pues deducimos que el estilo de liderazgo de alta probabilidad de éxito, con-siste en pequeñas cantidades de conducta encaminada a la tarea y baja conducta de relación. Identifiquemos a este estilo con la clave E4.

Por otro lado llamémosle (M2) a la persona que no es capaz pero dis-puesto; no cuenta con los conocimientos y la habilidad necesarias, pero se com-promete y está ansioso de aprender. En este rango vemos que el seguidor encaja a la mitad de los extremos en los niveles de disponibilidad. En las diferentes tareas y funciones podemos darnos cuenta que un gran número, si no es que la -mayoría de la gente encaja en este nivel. Por tanto es necesario darle a estas

personas guía y dirección por no estar capacitadas. En estos casos el líder -- debe apoyar y motivar, ya que el seguidor se esfuerza y pone todo de su parte por lograr algo. En este caso podemos sacar como deducción que el estilo de liderazgo de alta probabilidad consiste en grandes cantidades de conducta de tarea así como grandes cantidades de conducta de relación. Identifiquemos este estilo con la clave E2.

Por último el tipo de seguidor (M3), es aquel que cuenta con los conocimientos y habilidad necesaria para desempeñar una tarea, pero carece de confianza y motivación, este seguidor no requiere de dirección, por que sabemos - que tiene la capacidad, pero requiere del apoyo y aliento de su jefe para dar fuerza a su confianza, así como el diálogo abierto para el cumplimiento de su tarea.

En este caso el estilo de liderazgo de alta probabilidad es el constituido por grandes cantidades de conducta de relación, y pequeñas cantidades de conducta de tarea. Identifiquemos a este estilo con la clave E3.

A continuación detallaré los cuatro estilos de liderazgo antes mencionados:

ESTILO 1 (E1): Consiste en la alta tarea y la baja relación, da soluciones específicas y supervisa el desempeño de cerca, es decir existe una alta conducta de tarea (CONDUCTA DE DIRECCION) , por parte del líder. Cuando tratamos de influir sobre los niveles bajos de madurez (M1), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz e indispuesto. A este estilo (E1), con el nivel bajo de madurez requiere de dirigir, pues el ejecutivo va a proporcionar los qué, cómo, -- cuándo y dónde, pero cuidando de no excederse en la conducta de apoyo pues el seguidor podría tomarlo como una actitud liberal.

ESTILO 2 (E2): Consiste en una alta tarea así como en una alta relación. Explica las decisiones y da oportunidad para aclaraciones. Al igual que en el estilo anterior existe una alta conducta de tarea (conducta de dirección) así como una alta conducta de relación (conducta de apoyo). En este estilo se tendría que influir sobre los niveles bajos o moderados de madurez (M2) que es cuando nuestro seguidor se encuentra incapaz pero dispuesto. En este estilo es necesario persuadir, porque es todavía el líder el que proporciona dirección y guía, es decir vamos a darle carta abierta al seguidor para que se ponga en práctica sus ideas, pero nunca descuidarlo.

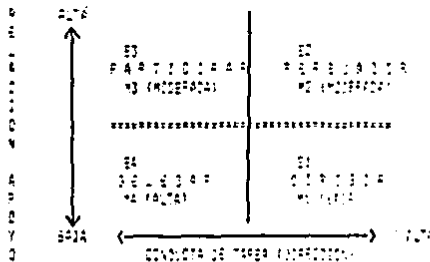
ESTILO 3 (E3): Consiste en una alta relación, pero baja tarea, comparte ideas y facilita las decisiones, en este estilo tratamos de influir sobre niveles moderados o altos de madurez (M3) que es cuando nuestro seguidor se encuentra capaz pero indisposto. Aquí tanto el líder como el seguidor requieren de participar, pues ambos comparten los lineamientos y dirección. En este caso el papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de información y la participación del seguidor.

ESTILO 4 (E4): Consiste en una baja relación y en una baja tarea, da al seguidor la responsabilidad de las decisiones y su instrumentación. Este estilo encaja cuando el nivel de madurez del seguidor es alto (M4), que es cuando nuestro seguidor se encuentra capaz y dispuesto. El líder va a delegar la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

FIGURA 4. ESTILOS BASICOS PARA EL COMPORTAMIENTO DEL LIDER.

E= Estilo de líder.

M= Madurez del seguidor.



En los cuatro estilos del modelo de liderazgo antes mencionados (E1, E2, E3, E4), las descripciones de dirigir, persuadir, participar o delegar pueden ser que en un momento dado estos conceptos no se ajusten a una situación dada, es por eso que a continuación enlistaremos los conceptos que pueden ayudar a describir las conductas de liderazgo:

<u>ESTILO 1</u>	<u>ESTILO 2</u>	<u>ESTILO 3</u>	<u>ESTILO 4</u>
Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
Guiar	Explicar	Alentar	Observar
Indicar	Aclarar	Colaborar	Vigilar
Establecer	Vender	Comprometerse	Cumplir

4.2.1. UTILIZACION DEL MODELO.

Es importante comprender las necesidades del seguidor, conforme un seguidor aumenta la madurez dirigida a una tarea la necesidad que tiene la gente con el líder, cambia.

Tomando en cuenta los estilos que hay que adoptar para con los seguidores en los niveles 1, 2, 3 y 4 podemos decir que los seguidores que desempeñan sus tareas en los niveles 1 y 2 necesitan guía y estructuración para poder funcionar bien y mejorar, por otro lado los seguidores que desempeñan sus tareas en los niveles 3 y 4 necesitan de una mutua colaboración y una vigilancia de cerca para un buen funcionamiento.

Por otro lado cuando el seguidor pasa de una madurez baja a una moderada M1-M2, también necesitan un aumento en la conducta de apoyo como premio y un refuerzo a su trabajo.

Es frecuente que un ejecutivo vea que un seguidor pasa de ser inseguro e incapaz (M1) a ser incapaz pero seguro (M2), en este caso el buen funcionamiento depende de que el líder esté junto a él para darle instrucciones, pues la confianza del seguidor al pasar a (M2), proviene de la dirección y retroalimentación del líder; tomando en cuenta lo anterior, siempre hay que

tener en consideración el no dejar hacer solo el trabajo al seguidor.

Conforme va aumentando la madurez de una moderada a una madurez moderada pero visiblemente más alta, M2-M3, podemos observar que tiende a aumentar la inseguridad del seguidor. Esto sucede cuando las personas van madurando y se les da la oportunidad de trabajar sin ayuda, suele suceder que tenga un --- cierto miedo al responsabilizarse por primera vez.

Por ejemplo cuando por primera vez en cierta compañía tuve que dar - ante el público un curso de capacitación, sentí cierta inseguridad, a pesar de haber practicado el diálogo y conocerlo, pero a medida de haberme sentido sa-tisfecho durante unas cuantas sesiones, me sentí tanto capaz como confiado en- mi funcionamiento personal.

En el caso de liderazgo de situaciones, no hay nada malo en estar en cualquier nivel de madurez para efectuar una tarea específica, la madurez des-cribe la habilidad y disponibilidad que lleva consigo un seguidor a una tarea-específica.

Con todas las conductas antes mencionadas, podemos darnos cuenta que hay algunas que nunca han funcionado en el modo de liderazgo, y este liderazgo no es más que tener una organización en mi modo de actuar.

El cuadro anterior (FIGURA 4), nos muestra los 4 estilos básicos del liderazgo (E1, E2, E3 y E4), así como su respectivo nivel de madurez, a conti-nuación ejemplificaré los 4 estilos encajándolos en una situación dada:

- En una planta de producción los supervisores de primera línea tie-nen que capacitar al personal nuevo e inexperto y el dirigir y supervisar de - cerca y cuidadosamente a estas personas ha resultado una estrategia útil. (E1).

- Cuando las personas anteriormente mencionadas tienen entusiasmo, - están ansiosos de desarrollar sus habilidades y siguen respondiendo bien ante-

los lineamientos y el apoyo (E2).

- Estos empleados ya están capacitados y cuentan con la habilidad,-- pero aún no tienen la confianza requerida para hacerse cargo de la responsabilidad, responden bien ante el aliento y el apoyo (E3).

- Cuando estos empleados ya son gente comprometida y obtienen excelentes resultados, es cuando el líder deja que se manejen solos, E4.

4.2.2. TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

En amplias investigaciones, se ha llegado a desarrollar una teoría de liderazgo situacional (11) para los ejecutivos en las diferentes situaciones - que se prestan y que tienen que manejarse de una manera adecuada para poder obtener éxito. La teoría del liderazgo de situaciones tiene como base la cantidad de conducta de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que, el líder debe proporcionar dada una situación y el nivel de madurez con que cuente un seguidor, (Ver CAP. II, 1,2).

Los 4 estilos antes mencionados y basándonos en la teoría del liderazgo situacional, son necesarios, y puesto que no hay un estilo mejor que --otro podemos concluir que la situación dada, es la que hace efectivo o inefectivo cualquiera de los cuatro estilos vistos en la figura.

La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre la cantidad de dirección (tarea) que da un líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (relación) que proporciona un líder y el nivel de madurez que demuestran los seguidores en una tarea, función u objetivo específico que el líder está intentando realizar através de un individuo o grupo.

4.2.3. NIVEL DE MADUREZ.

La madurez se define en la teoría del liderazgo situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables, que de otro modo podemos definir como una motivación de logro, así como la disposición y habilidad para asumir responsabilidades.

También podemos decir que es la educación y experiencia de un individuo o grupo. Estas variables de madurez, deben ser consideradas solo hacia una tarea específica a ser ejecutada. Esto no quiere decir que un individuo o grupo tenga madurez o inmadurez en un sentido total, esta tiende a variar según la tarea que se tenga que desempeñar o el objetivo que un líder tenga que realizar.

Por ejemplo un vendedor de mi compañía es muy maduro en realizar las visitas para efectuar las ventas, pero no así lo demuestra en las propuestas de ventas hacia el cliente, en este caso yo sugeriría dar poco apoyo y dirección en las actividades para las visitas a clientes, sin embargo proveería de mucha dirección y supervisión en la redacción de ventas propuestas de esta persona.

Así pues conforme el seguidor va aumentando su nivel de madurez en relación a una tarea específica, el líder debe reducir la conducta de tarea y aumentar la conducta de relación, y así se debe continuar hasta que el individuo logre un nivel moderado de madurez.

A medida que el seguidor entra a un nivel superior de madurez, es importante que el líder disminuya su conducta de tarea así como su conducta de relación, entonces con esto nos damos cuenta que el seguidor no sólo es maduro en términos de la ejecución, sino también como desempeñarse psicológicamente.

Conforme el nivel de madurez va aumentando, el estilo apropiado de liderazgo va cambiando teniendo otras características diferentes (Fig. 4).

4.2.5. DETERMINACION DEL ESTILO APROPIADO.

El estilo apropiado que se requiere en una situación dada, la determinan el nivel de madurez que tenga el seguidor, es decir para un cierto nivel de madurez (1, 2, 3 o 4) existe un estilo de liderazgo apropiado como se --- muestra en la figura 4.

A continuación se muestra un pequeño cuadro que combina los estilos de liderazgo con la madurez del seguidor. Según la madurez que el seguidor determine en una tarea específica, se designa el estilo y las características -- que debe de llevar el mismo.

MADUREZ	ESTILO	CARACTERÍSTICAS
M1: INOCENTE Y SIN DESARROLLO Y CONVICCIÓN	ESTILO AUTORITARIO	PREPARAR CON DETALLE LAS ORDENES Y SEÑALAR EL TIEMPO DE CADA UNO DE ELAS.
M2: INOCENTE PERO DESARROLLO Y CONVICCIÓN	ESTILO AUTORITARIO RELAJADO	PREPARAR CON DETALLE LAS ORDENES Y SEÑALAR EL TIEMPO DE CADA UNO DE ELAS.
M3: CAPAZ PERO SIN DESARROLLO Y CONVICCIÓN	ESTILO RELAJADO	COMUNICAR LOS PROBLEMAS Y TAMAÑOS DE ORDENES EN LA SITUACIONES.
M4: CAPAZ Y CON DESARROLLO Y CONVICCIÓN	ESTILO RELAJADO	DELEGAR LA RESPONSABILIDAD EN EL TIEMPO DE CADA UNO DE ELAS ENTENDIENDO.

**FIGURA 6.
EQUIPARANDO
ESTILOS Y
MADUREZ.**

Analizando el cuadro anterior, si uno sigue la técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo para todos los niveles de madurez, quedará claro que las cuatro dimensiones de madurez (M1, M2, M3, M4) corresponden a

las cuatro designaciones de conducta de liderazgo (E1, E2, E3, E4).

Cuando se habla de baja conducta de relación, no quiere decir que -- un ejecutivo no se muestre amistoso con el subordinado, sino que en este caso el ejecutivo deberá dedicar más tiempo en dirigir a la persona en cómo hacer el trabajo, cuándo y dónde, que en proporcionarle apoyo socio-emocional. La alta conducta de relación debe efectuarse cuando el seguidor comience a demostrar la habilidad de manejar el trabajo por él mismo.

Las combinaciones del nivel de madurez con el estilo apropiado, nos dan la probabilidad más alta de éxito.

Es importante tener en cuenta las definiciones de conducta de tarea y conducta de relación, y las denominaciones con que se etiquetan los cuatro estilos de liderazgo antes mencionados, y que nos son útiles para rápidos juicios de diagnóstico.

- Conducta de alta tarea y baja relación (E1): se refiere a dirigir, pues el líder es el que les dice qué, cómo, cuándo y dónde se realicen las tareas.

- Conducta de alta tarea y alta relación (E2): se llama persuadir, - pues la mayor parte de la dirección la proporciona el líder, y de una manera bilateral se le da al seguidor apoyo psicológico para la toma de decisiones.

- Conducta de alta relación y baja tarea (E3): se le llama participar, pues ambos el líder y el seguidor participan en las decisiones y una conducta facilitadora del líder, ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimientos para ejecutar la tarea.

- Conducta de baja relación y baja tarea (E4): se llama delegar, ya que el líder permite que el seguidor se maneje sólo, pues cuenta con alta madurez.

4.2.5.1. MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.

Cuando un líder pretende mejorar la madurez de los seguidores, no es conveniente dar toda la responsabilidad al seguidor y únicamente darle apoyo - socio-emocional (conducta de relación), pues así un seguidor podría afirmar -- que el líder se ha "abiandado", es decir que ya no desea tener una supervisión cercana de las tareas, y esto podría provocar un mal desempeño en el desarrollo de los objetivos. Por tanto un líder debe desarrollar lentamente la madurez de los seguidores, empleando un poco menos de conducta de tarea y aplicando un poco más de conducta de relación, y así poco a poco a medida que los seguidores maduren. No se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana, para que el líder obtenga la conducta que desea debe premiar el más leve razgo de conducta apropiada que exhiba el seguidor en la conducta deseada, y - debe continuar este procedimiento hasta que el líder vea el desarrollo en la conducta deseada.

Por ejemplo, si a un tornero en el departamento de producción le disminuyo un poco la supervisión en su producción y dejo que asuma por él mismo - un poco más de responsabilidad, a medida que yo vea que el funcionamiento es correcto le brindaría apoyo socio-emocional un poco más elevado como refuerzo. Así pues continuaría el proceso hasta que yo vea que el individuo tenga y se - desarrolle con una responsabilidad significativa y al igual rinda con una moderada madurez. Esto no significaría que el individuo cuente con menos dirección, sino que él mismo se impone esta dirección.

Cuando este proceso se produce no sólo el seguidor tiene internamente su propia dirección, sino que también comienzan a satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa el líder brinda un apo

yo positivo y deja la supervisión de cerca, ya que se requiere menos esfuerzo de dirección cuando se trata de seguidores maduros.

A veces suele suceder que un seguidor comience a comportarse inmaduramente, pero esto es provocado por causas externas como son: problemas personales o económicos, etc. Entonces el líder necesariamente tiene que restaurar su conducta a un nivel más bajo. Hasta que el subordinado recobre su compostura.

También suele suceder acciones en los estilos que sean empezar desde abajo nuevamente. Pongamos un ejemplo: El tornero del ejemplo anterior ya es un elemento altamente motivado y competente, o sea con alta madurez (M4), se le asciende a un puesto de supervisión, como tiene poca experiencia en el puesto, es apropiado que su supervisor vaya aumentando poco a poco la conducta de dirección (E4-E3-E2), y volvería a un estilo de baja tarea y baja relación, -- cuando el individuo sea capaz de desempeñarlo.

CAPITULO 5.

RESPONSABILIDAD DE MANDO.

5.1. POTENCIAL DE INFLUENCIA.

Un ejecutivo debe ejercer influencia, como ya habíamos visto, el liderazgo es el intento de influir sobre otros individuos o grupos, para hablar de un liderazgo exitoso necesitamos analizar el concepto de poder.

El poder es potencial de influencia. El poder es el recurso que permite que un líder obtenga el cumplimiento y el compromiso de los demás. En --- ocasiones el poder se trata de evitar a toda costa, muchos quisieran que este desapareciera o no existiera, pero los ejecutivos que entienden el poder y saben usarlo son más eficaces que aquellos que no lo conocen o no lo aplican. El poder así como los estilos de liderazgo, ejerce un impacto sobre los demás.

En el mundo actual existen muchas fuentes de poder que inclusive se han legislado, muchas han desaparecido y con otras se ha negociado. El ejecutivo no cuenta con todo este poder, aquel con el que cuenta debe saber usarlo -- con eficacia, puesto que las bases del poder impulsan los estilos del liderazgo y el usarlas de manera adecuada, puede mejorar nuestro estilo de liderazgo de situaciones haciéndolo más eficaz.

El poder se puede dividir en dos clasificaciones básicas: El poder de posición y el poder personal.

- EL PODER DE POSICION: se define como hasta qué punto puede aplicar el líder las recompensas, castigos y sanciones de manera que estos puedan influir sobre los seguidores. Esto es según la posición o sea el puesto que se -

nos da en una organización. Pero lo que es más importante es que este viene de arriba, y así podemos decir que es el poder de posición la autoridad que se nos dá para usar las recompensas y sanciones que se nos delegan.

El hecho de tener el poder en las manos no quiere decir que tendrá-- mañana, hay que tener en cuenta que se está ubicando dentro de una jerarquía y que la gente que está arriba así como nos delegó el poder nos lo puede quitar. Claro que también por delegarnos este poder y sabiéndolo usar adecuadamente podremos recibir recompensas y ganarnos la confianza y fé de los de arriba, y es to es pauta para determinar la cantidad de autoridad que estén dispuestos a delegar. El poder es algo que se gana día a día.

Algunas fuentes importantes que contribuyen al poder de posición de un ejecutivo son:

- * PODER COERCITIVO: Es la influencia del miedo, es cuando los subalternos temen al fracaso, pues este conducirá a malos tratos y despidos por parte del líder.
- * PODER DE CONEXION: Es cuando los subalternos piensan que el líder tiene tanto fuera como dentro de la empresa relación con personas poderosas, es por eso que induce al cumplimiento, tanto para obtener favores como algún problema que se presente con alguna de las personas antes mencionadas.
- * PODER LEGITIMO: Cuando los seguidores saben que el líder toma las decisiones, en base a su puesto o título, y eso hace pensar a los seguidores que es capaz y tiene poder para decidir, por eso induce al cumplimiento.
- * PODER DE RECOMPENSA: El seguidor sabe que su líder recompensa los buenos trabajos, este líder induce al cumplimiento, pues el seguidor sabe de las buenas recompensas como incentivos, paga, promociones, etc.
- * PODER PERSONAL: Se define como el punto que en el líder obtiene la confianza

y la fé del seguidor. Es decir, es la cohesión entre líder y seguidor. También podemos decir que es la igualdad de metas que el seguidor piensa que se pretenden tanto él como su líder.

El poder personal para el líder depende de sus seguidores, si estos le brindan su apoyo o no, y por tanto el líder tiene que ganarlo, ya que este poder personal proviene de la gente de la que está tratando de influir. Algunas fuentes que contribuyen al poder de los líderes son:

* PODER DEL EXPERTO: Es la percepción que tienen los seguidores sobre su líder, en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias, y así este ejerce influencia, ya que el seguidor piensa que la experiencia, habilidad y conocimientos, son básicos para la obtención de las metas.

* PODER DE INFORMACION: Es cuando el seguidor sabe que el líder posee o tiene acceso a la información valiosa para ellos, ya que el seguidor para poder lograr sus metas requiere de datos o conocer ciertas cosas.

* PODER DE REFERENCIA: Cuando existe entre líder y seguidor integración en --- cuanto a conductas, proviene de un líder que sabe escuchar, reconocer las necesidades de los demás e incluso hasta establecer un diálogo ameno, esto provoca que el líder pueda ganar influencia, ya que otros están dispuestos a intercambiar conductas con el objeto de continuar la relación.

Para tener una base más sólida de lo que es el poder de posición y el poder personal hagamos esta pregunta: ¿Qué jefe es mejor, el que es temido por sus seguidores o amado por éstos? Una rápida respuesta sería contar con -- ambas características. Un ejecutivo eficaz sostiene y elabora ambas características, como es el utilizar el poder de su puesto cuando es necesario, pero también aportan valores a este poder.

5.1.1. SISTEMA DE INFLUENCIAS INTERACTIVAS.

Aunque el poder de posición y el personal difieren entre sí, podemos decir que ambas fuentes se afectan directamente entre sí.

Cuando los altos ejecutivos se dan cuenta que un líder posee la administración y respeto de sus seguidores, es más probable que otorguen a éste autoridad y responsabilidades adicionales. Al mismo tiempo cuando los seguidores saben que su líder tiene la confianza de las personas que ocupan puestos superiores dentro de la organización; así como otros logros tanto de recompensas como de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder -- más poder personal.

El grado en que el seguidor esté dispuesto a hacer lo que su líder-- mande, obedece a la habilidad que este tenga en dar recompensas e imponer sanciones. Así también la cantidad de poder de posición que los jefes del líder - estén dispuestos a darle, obedece a la fuerza de influencia personal que el lí- der tenga sobre sus seguidores. Los gerentes eficaces se ganan el poder personal y construyen una base de poder para optimar el potencial de su influencia.

En un caso de Percepción, no podemos decir que la conducta de un se- guidor depende de la cantidad de poder que tiene el líder, sino cuanto poder - perciben los seguidores sobre sus líderes y el cual está dispuesto a usar y -- puede hacerlo. Las interpretaciones sobre la realidad son las que evocan nues- tra conducta. Es decir cuando nosotros imaginamos algún problema ya sea este - real o imaginario, nuestra reacción fué negativa o positiva, sin importar la - verdad, nuestra actuación fué según nosotros imaginamos el problema o sea en - un sentido de percepción.

Por otra parte cuando un líder tiene poder, es necesario que los demás sepan que lo tiene ya que lo usa en cualquier momento. Como decíamos anteriormente que el poder es cuestión de percepción para con los subalternos, es importante hacer aflorar los datos, que se sepa que el líder tiene poder, no solo almacenar un banco de datos, sino lanzarlos a los cuatro vientos, para -- que así pueda entender y aceptar. Algunos líderes tienen mucho poder pero no -- están dispuestos a usarlo.

Vamos a ilustrar lo anterior con un ejemplo clásico:

Pensemos en Gerardo, que llegó a mostrarle la boleta de calificaciones a su padre, con una ininterrumpida hilera de NA; el padre visiblemente molesto, le dice a Gerardo que eso es vergonzoso, que si vuelve a suceder se las verá con él y que ya se ponga a estudiar. Al siguiente período de calificaciones Gerardo llega con la misma historia de siempre, puro NA, el padre furioso le dice que no sale y que se ponga en ese momento a estudiar o le irá muy mal; al siguiente período de calificaciones llega Gerardo con la misma situación, -- nada más ahora se da cuenta que algunas materias presentan baja por ausentismo, el padre avergonzado le dice a Gerardo que ahora sí ya está bien, que sabrá -- quién es él... ¿Qué aprendió de estas reacciones Gerardo? Que su padre que de verdad puede castigarlo no va a usar su poder, debido a que no cumple sus amenazas de castigo, y Gerardo sabe que lo único que tiene que hacer es escuchar los gritos unos cuantos minutos y estará tranquilo durante el transcurso del -- siguiente período de calificaciones, por tanto decimos que el poder es percepción, se usa o se pierde.

- El estilo del liderazgo y el poder:

Un líder debe entender la relación que existe entre poder y la pues-

ta en práctica del estilo de liderazgo.

Si un líder no cuenta con una base de poder para determinado estilo de liderazgo, puede que aunque sepa manejar bien el estilo, este no funcione.

Para cuando se trabaja con personal de baja madurez, el poder de posición no es la mayor influencia, pero cuando existe personal de alta madurez, el poder personal sí funciona bien.

Pero hay que recordar que para una eficacia es necesario tanto el -- poder personal como el poder de posición.

Es decir, cuando tratamos con un nivel bajo de madurez MI (Incapaz y no Dispuesto) si no se controla bien las sanciones y recompensas independientemente que no funcionaría una manera de dirigir, este liderazgo sería un fracaso.

CAPITULO 6. OBTENCION DE LOS RESULTADOS.

6.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Cuando evaluamos el desempeño tenemos que tomar en cuenta tanto la productividad como el personal.

Es importante que un líder nutra su potencial dedicando tiempo para su gente tanto en experiencia, motivación, solución de problemas, toma de decisiones; el líder se da cuenta lo vital que es que su gente aprenda y se desarrolle.

Para el éxito de una organización, los recursos humanos son críticos.

Es grande la responsabilidad que enfrenta un ejecutivo, pues no solo necesita "llevar de la mano" a las personas, sino requiere de enseñanza por parte del líder, así pues podemos ejemplificar esto con una frase: "Demos a una persona un pez y le servirá para comer durante un día, enseñemos a esa persona a pescar y se alimentará durante toda su vida". O sea que no basta con proporcionar un determinado grado de dirección y apoyo a un determinado nivel de madurez. Es un papel de líder, desarrollar la competencia y el compromiso de sus seguidores, para que estos estén automotivados.

Cuando el líder tiene a su cargo personal de baja madurez, es necesario que administre a estos proporcionando coordinación, dirección y motivación así decimos que el líder es el supervisor de su grupo. Cuando el líder ha preparado a su gente y tiene personal de alta madurez, estos pueden hacerse cargo de los subalternos en alguna parte de la responsabilidad del líder, entonces el líder puede cambiar su papel de supervisor del grupo a representante de éste, en el siguiente escalafón de la organización. Es entonces cuando un segui-

don puede hacerse cargo de responsabilidades cotidianas mientras que el líder desarrolla sus funciones en otros objetivos de mayor embergadura y así poder mejorar el desempeño del grupo.

Estos objetivos pueden ser entre otros, una mejor comunicación tanto horizontal como vertical en los niveles jerárquicos, una buena coordinación en relación al trabajo con los otros departamentos para una óptima productividad, la adquisición de los recursos para dicha productividad. Y así no sólo el líder estaría "matando" todo su tiempo en coordinar y controlar las labores cotidianas, sino que hasta desarrolla su creatividad y hace planes a corto o largo plazo.

El primer paso de un líder consiste en una supervisión cuidadosa y dirección cuando se trabaja con individuos de poca experiencia en controlar su conducta. Pero un buen líder reconoce que para maximizar su potencial en trabajos más productivos, deberán cambiar su estilo y emprender un papel activo en ayudar a los demás a madurar, el progreso de los seguidores no depende únicamente de la conducta de su director, sino también de sus valores y expectativas.

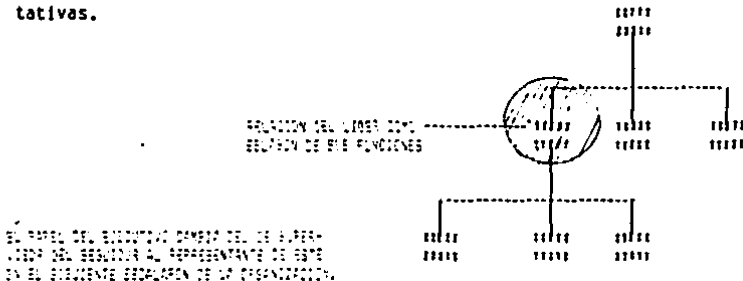


FIGURA 7. POSICION DEL LIDER COMO REPRESENTANTE DE SU GRUPO.

6.2. CONFIANZA HACIA LOS SEGUIDORES.

Cuando un ejecutivo trabaja con gente que ayuda a madurar, es necesario que el ejecutivo cuente con suposiciones de que su gente cuenta con el potencial para progresar y valerse por sí mismos.

Es frecuente que los seguidores sean el reflejo de la conducta y el desempeño de su líder, pues la conducta de este ejerce un impacto sobre la gente y su manera de desarrollarse. Un ejecutivo debe contar con la responsabilidad del impacto que ejerce dicho potencial sobre sus seguidores.

Esto es que si un ejecutivo cuenta con altas y realistas expectativas es casi seguro que mejore la productividad y el desempeño. El ciclo efectivo va a ser cuando los seguidores responden a las altas expectativas de sus líderes por medio de un alto desempeño. El ciclo efectivo es el resultado de los valores que tenga el gerente en relación con los altos valores humanos. La cantidad de dirección que se requiere y la conducta de apoyo que se otorgue a los seguidores en sus diferentes tareas.

Los ejecutivos que no toman en cuenta los potenciales de la gente y no permiten desarrollarlos, provocan un desempeño pobre. Las bajas expectativas respecto al potencial humano pueden presentarse al bajo rendimiento del personal. Por tanto el bajo rendimiento refuerza las bajas expectativas del jefe y esto provoca el ciclo ineficaz.

CICLO EFECTIVO

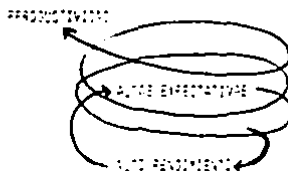


FIGURA 8. EFECTO ESPIRAL DEL CICLO EFICAZ.

En esta gráfica la flecha muestra como el rendimiento sube así como las expectativas del jefe, y al reforzarse ambos produce otro ciclo en el que existe la alta expectativa del jefe y el aumento del rendimiento.

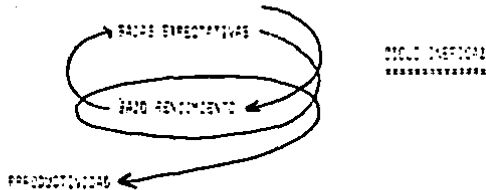


FIGURA 9. EFECTO ESPIRAL DEL CICLOINEFICAZ.

En esta gráfica se muestra el cicloinefcaz, en el que se muestra -- que las bajas expectativas del jefe provocan el bajo rendimiento y al reforzar se ambos provocan otro ciclo donde existe aumento en la baja expectativa así -- como en el rendimiento.

Hay que recordar que un ciclono permanece estático, o mejora o em---peora, y esto es provocado ^{por su} líder o independientemente de él. El ejecutivo de de desarrollar a sus seguidores en los niveles de disponibilidad y de responsabilidad en hacer a su gente triunfadores.

6.2.1. DESARROLLO DE LA GENTE.

Para efectuar el desarrollo de la gente un líder debe de tener en -- cuenta dos aspectos muy importantes en cuanto a esto. El primero es identificar las áreas específicas de trabajo del seguidor sobre las que se quiere infiuir. Para ello es necesario que el líder especifique el aspecto que tiene un buen rendimiento en el trabajo. Es muy difícil poder desarrollar al seguidor -

en alguna área confusa. Al tener bien identificada el área y ver cuál es el aspecto para el buen funcionamiento, el líder puede aumentar la exactitud de su diagnóstico respecto del nivel de disponibilidad de sus subalternos. El segundo aspecto que los líderes tienen que cuidar es el análisis que hagan respecto a la habilidad y disposición que sostienen las actividades definidas. Esto ayudará al líder a desarrollar al seguidor, usando para ello el estilo adecuado - del lideazgo.

- AUMENTO DE DISPONIBILIDAD.

Vamos a ejemplificar la forma en que un líder eficaz proporciona a - su subalterno un buen desarrollo.

Considerando que el jefe tiene a un subalterno de baja madurez (M1)- y este tiene que desarrollar un trabajo sobre presupuesto, el líder va a ini-ciar el proceso de desarrollo indicándole al subalterno en qué consiste el -- trabajo, posteriormente le explica paso por paso lo que requiere la tarea.

El hecho de que el líder tenga que "indicar", proporciona alta dirección y baja conducta de apoyo, esto no quiere decir que el líder no sea amiga-ble con el subalterno, sino que únicamente está proporcionando el apoyo adecuádo que requiere esta situación. Esto provocará que dicho presupuesto salga satisfactoriamente, pues el líder está trabajando de cerca con el seguidor. Ahora para aumentar la madurez el líder deberá estar dispuesto a comenzar a reti-rarse, poco a poco de la cantidad de consejo que está dando, esto proporciona al seguidor la oportunidad de progresar.

- ASUMIENDO RIESGOS CALCULADOS.

Para provocar que el seguidor madure y se desarrolle, un líder debe-

rá asumir ciertos riesgos y permitir que su subalterno asuma responsabilidades, esto es lo más indicado sobre todo con individuos que nunca han enfrentado responsabilidades. Cuando el líder tiene que asumir un riesgo debe de mantenerlo sobre un grado razonable. Ejemplifiquemos lo anterior: Si yo contrato en mi restaurante a un lava platos novato que nunca ha realizado esta actividad, ¿qué voy a arriesgar?, los platos. Entonces si quiero que aprenda bien, comienzo dándole la vajilla irrompible y no la de porcelana; allí estoy dando un grado al riesgo que de antemano voy a calcular.

- El progreso de la gente ^{es en} pequeños incrementos considerando que no se aprende de la noche a la mañana, se debe tomar en cuenta que éste camina en pequeños incrementos, un líder eficaz aumenta el progreso de sus seguidores -- quitándoles paulatinamente la cantidad de dirección, y no solo diciéndoles lo que deben de hacer, pues esto los encamina al fracaso.

Así se emprende un proceso en dos pasos, que facilita el progreso y el desarrollo del seguidor.

Cuando se desarrolla a seguidores que se encuentran en los niveles más bajos de madurez, lo indicado es ir quitando hasta cierto punto la cantidad de dirección y supervisión, entonces el ejecutivo observa al subalterno si se desempeña de la manera deseada el siguiente paso sería aumentar la conducta de relación.

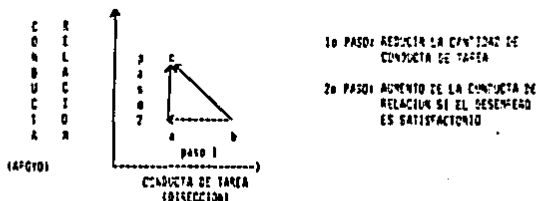


FIGURA 10. ACTITUD DE DESEMPEÑO PARA UN SEGUIDOR INMADURO.

En el punto B el líder necesita delegar a sus subordinados ciertas - responsabilidades, aumentando la conducta de tarea. En el punto C es si el individuo responde bien al aumento de responsabilidades el líder refuerza positivamente su conducta (Hasta el punto C).

Hay que recordar que no se debe delegar mucha responsabilidad rápidamente, pues si lo hace antes que sepa manejar una situación bien, lo puede llevar a la frustración, y al fracaso.

- DESEMPEÑO SATISFACTORIO ES CONDUCTA DE RELACION COMO RECOMPENSA.

Es importante para el desarrollo de la gente el uso de recompensas.- El uso de la conducta de apoyo es un sistema de recompensa que un líder tiene muy a la mano y que no requiere ni reglamentación ni negociación. Por ende es muy importante usar esa recompensa adecuadamente, los líderes deben de otorgar recompensas únicamente cuando hayan obtenido el desempeño deseado. Nunca se debe disminuir la conducta de tarea y aumentar la conducta de relación al mismo tiempo, si no que cada una disminuye y aumenta en diferentes etapas del desarrollo, o sea que un seguidor recibiría la recompensa antes de haberla ganado. O si la recibe desde un principio, le quedará muy poco incentivo para mejorar su rendimiento.

- CAMBIO DE LAS NECESIDADES DE LA GENTE A MEDIDA QUE VAN PROGRESANDO.

Cuando se trabaja con gente de baja madurez, es necesario darle alta conducta de tarea (Dirección), así también consideran que el aumento en la conducta de relación (Apoyo) es una recompensa. El apoyo, diálogo, explicación

y aliento por parte del jefe, refuerzan el cambio que está ocurriendo junto -- con su confianza y compromiso.

Cuando el seguidor va aumentando de nivel de madurez, las necesida-- des cambian, hay que proporcionarle mayor conducta de apoyo y menos dirección; conforme el nivel de madurez va aumentando de moderado a alto, es necesario -- proporcionar menos dirección y menos conducta de apoyo. Esta reducción en la - conducta de apoyo no quiere decir que se haya perdido la confianza y relación-- entre líder y seguidor, sino que de hecho hay más. Por tanto se requiere que - en niveles altos de madurez la conducta de apoyo disminuya y exista más autono mía por parte del seguidor.

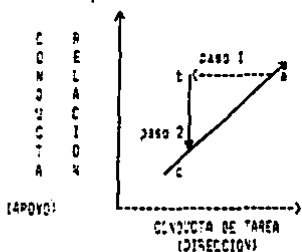


FIGURA 11. ACTITUD DE DESEMPEÑO PARA SEGUIDORES MADUROS.

Este esquema nos demuestra los 2 pasos a seguir para las personas que se encuentran en niveles altos de madurez (M3 y M4), el líder necesita delegar disminuyendo la conducta de tarea (Paso 1), si el seguidor responde bien al au mento de responsabilidad, el líder disminuye la conducta de relación porque el seguidor está demostrando capacidad y confianza (Paso 2).

- EL USO DE LAS RECOMPENSAS.

Los ejecutivos eficaces comprenden que nada, por sí mismo, constituye una recompensa o un castigo. Todo es según lo mira el individuo. Lo que es un premio para una persona podría ser castigo para otra. Depende de la necesidad de satisfacción que requiere la persona. Para alguien que esté hambriento, la comida se puede considerar una recompensa. Pero para aquellos que hayan comido hasta la saciedad y que se les obliga a comer, la comida se puede ver como un castigo... Es importante que los incentivos que use el gerente para mejorar el desempeño sean un premio.

Por eso es que resulta tan importante el aumentar la conducta de relación como premio para los seguidores que estén en bajos niveles de madurez - si a estos individuos se les dejara sujetos a sus propios recursos podría resultar pavoroso. Ellos se preguntan así mismo ¿Dónde se encuentra el jefe? ¿Si hay alguien que se preocupe por ellos? o... ¿Qué es lo que se espera que ellos hagan?. En este caso, la conducta del jefe se puede considerar como un castigo y ^{no} como una recompensa. No obstante, cuando los seguidores cuentan con un alto nivel de madurez, frecuentemente creen que la oportunidad que se les otorga de asumir la responsabilidad y hacer las cosas por sí mismos es una demostración de confianza y fe por parte de los líderes y, por lo tanto una recompensa. Los ejecutivos eficaces satisfacen las necesidades de sus seguidores y les proporcionan los refuerzos necesarios.

Cuando se esté recompensando el desempeño, el punto en que se otorgan recompensas deberá ser directamente proporcional al punto en que haya habido cambios en la dirección deseada. Es muy importante que los ejecutivos sepan usar las recompensas adecuadamente. A veces tanto para los padres como pa-

ra los gerentes hay un cierto problema con esos conceptos. Ven que se presenta un pequeño cambio en la dirección deseada.

Los ejecutivos eficaces proporcionan pequeños reconocimientos por pequeños logros de cambio; y reconocimientos significativos por cambios significativos.

- ¿CUANDO PREMIAR Y CUANDO CASTIGAR?

Si un líder llega a depender demasiado de los castigos, se pueden -- suscitar verdaderos problemas. Esto no quiere decir que un jefe no haga uso de los castigos, hay que usarlos con precaución. Cuando se usa demasiado el castigo, puede haber una conducta que no esté dirigida hacia el logro de metas, sino cuyo propósito sea evitar los castigos. Por ejemplo, el padre "da naigadas" a su hijo por no mirar ambos lados antes de perseguir una pelota en la calle. La siguiente vez que la pelota se le escape a la calle puede ser que el niño - mire a todas partes para ver si su padre está en algún sitio cercano, y lanzar se entonces a la calle en busca de la pelota. Es muy frecuente que la conducta que se deriva del castigo esté diseñada simplemente para evitarlo.

- COMIENZE PRONTO EL DESARROLLO.

Cuando la gente es nueva en un empleo o proyecto y no tiene mucha experiencia relacionada con ello, el tiempo que dedique el ejecutivo a la capacitación y enseñanza puede tener un impacto significativo. Sin embargo, puede -- ser que aquellas personas que ya hayan establecido su propio modo de hacer las cosas requieren un poco más de tiempo y atención. Tendrán que desaprender an--

tes de aprender o volver a aprender las conductas adecuadas.

Se requerirá más tiempo y esfuerzo para cambiar los patrones ya establecidos. Se pueden considerar las situaciones de liderazgo como un problema constante bien como una oportunidad y un reto.

El líder situacional enfrenta los retos y se apodera de las oportunidades para cosechar ganadores. El líder gana, el seguidor gana y la organización gana.

CAPITULO 7. RESOLUCION DE PROBLEMAS DURANTE EL DESEMPEÑO.

7.1. LA GENTE Y EL DESEMPEÑO.

Uno de los mayores problemas que enfrenta un ejecutivo con su gente es el de desempeño, el que por una u otra razón se va deteriorando en la gente. Esto sucede porque se considera que la disciplina es una intervención negativa y no es así pues los prefijos de la palabra disciplina quieren decir "Discípulo" y un discípulo es aquel que aprende, por tanto la disciplina es algo constructivo, de progreso.

Como en nuestra cultura la disciplina está considerada como algo rígido, importante, del cual se entiende como la resolución de problemas de castigo. Para diferenciar, vamos a llamar al tipo de disciplina que se tiene que llevar para efectos de desempeño, "Disciplina Constructiva". Esta disciplina es aplicable cuando la gente va perdiendo disponibilidad.

- OBSERVANDO EL DETERIORO EN EL DESEMPEÑO.

Los problemas en el desempeño pueden suceder por muchas razones dentro de una organización, por problemas con el jefe, por conflictos con los compañeros, por estar agotadas, etc. Estos son algunos de los problemas que aquejan el trabajo y entorpecen el desempeño de la gente. Un ejemplo clásico que sucede en las empresas de una u otra forma y que muestra la baja el desempeño es el que a continuación se expone:

Un ingeniero de la empresa "X", es muy dedicado en su trabajo, incluso le dedica todo su tiempo y hay días en que trabaja en su oficina hasta tar-

de, incluso hasta fines de semana, esto hace que su jefe le delegue a él toda responsabilidad que exista; pero también esto provocó un problema conyugal. Su esposa ya no soporta sus ausencias ni la poca dedicación que le tiene a su familia y decide dejarlo. Esto provoca en dicho ingeniero inquietudes, angustias y perturbaciones que provocan la baja en su desempeño y la eficacia en el trabajo, comenzó a declinar por tanto. Su jefe vio que ya no era necesario darle el mismo sistema de delegación que antes había llevado. El líder necesita recurrir a un sistema más facilitante y participativo para poder resolver el problema de desempeño de su subalterno.

Un buen líder reconoce que cuando se deteriora el desempeño, necesita adaptar su estilo a la situación. Y así no descuidan la falta en el desempeño, sino que adaptan un estilo adecuado a esta y están pendientes de los resultados para constatar si ocurren cambios en el desempeño.

El deteriorarse el desempeño de las personas, es necesario intervenir con el estilo de liderazgo que se adapte a la madurez de ese momento. Es necesario tratar a la gente en el sitio en que estén actuando actualmente y no en el que solían estar, o sea no en donde esté su potencial.

7.1.1. INTERVENCION DEL LIDER ANTE LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO.

Hay que resolver los problemas con oportunidad. Mientras más rápido se intervenga, mayor será la oportunidad de detener el deterioro del desempeño. Mientras más espere el ejecutivo, más directiva deberá ser su intervención. -- Por lo tanto, puede ser que el líder corra el riesgo de que el empleado se --- sienta ansioso, frustrado o resentido. Aunque la intervención directiva sea -- adecuada, esto puede conducir a intentar eludir al líder, o tratar de sacar -

al líder, de su estilo.

Por ejemplo, un padre espera que sus hijos mantengan limpia la habitación. En los últimos meses, el niño ha desempeñado un buen trabajo manteniendo limpio el cuarto. Sin embargo, a últimas fechas, cada vez que el padre pasa cerca de la habitación de su hijo está en un caos de desorden. Comienza a quejarse con la esposa de que el hijo no funciona en ese aspecto, pero aún no han hablado con el hijo. Finalmente un día, les colmó el plato. La habitación es un desastre y casi no pueden esperar a que regrese el hijo para regañarlo. El muchacho puede creer que lo han "atrapado" y sentirse amargado hacia sus -- padres y no enfocar su atención sobre la importancia que reviste el mantener - limpia su habitación.

Si los padres hubieran intervenido antes, probablemente hubiera bastado con un estilo participativo para resolver el problema. Pero, ahora se necesita un estilo altamente estructurado y eso creará resentimiento en el niño. Esa es una trampa en que caen los ejecutivos cuando tratan de aplicar la intervención disciplinaria. Primero, se evocan a un liderazgo tipo "aveztruz" me-- tiendo la cabeza en la arena y esperando a que el problema se esfume. Después, cuando eso no sucede, se enojan y vapulean al seguidor. Este sistema de lide-- razgo tan común, E4 a E1, se llama el síndrome de "déjalos tranquilos y luego vapulealos". Si programamos adecuadamente nuestra intervención tratamos a las personas en el sitio en que estén funcionando en ese momento, comenzamos a emprender un enfoque proactivo a la solución de problemas, contrario a reaccio-- nar simplemente a cada crisis.

- VARIANDO EL NIVEL EMOCIONAL.

Es importante reconocer que el nivel emocional de cada intervención es diferente para aplicar la disciplina constructiva que cuando se trata de -- desarrollar a las personas. Al desarrollarlas tratamos de aumentar las habilidades actuales del seguidor. Es bueno mantener el contenido emocional de la intervención de desarrollo a un nivel bajo. Es frecuente que la gente malinter--prete el liderazgo situacional porque piensan que el estilo de indicar consiste en levantar la voz, gritar o enojarse. En realidad el estilo 1 puede consistir en un enfoque suave y cariñoso que proporciona las demostraciones que se - necesita para saber como hay que hacer las cosas, con ciertos lineamientos de "manos a la obra". Con una persona que se está desarrollando no sería aconsejable gritar o subir el nivel emocional. Esto podría hacerle sentir insegura - en cuanto a asumir riesgos y continuar progresando en el futuro.

No obstante, cuando los seguidores eligen no usar sus habilidades -- presentes y su disciplina constructiva, usted puede elevar el contenido emo---cional aun nivel moderado. Esto ayuda a atraer la atención de la gente y a informarles de que usted está consciente del problema que los aqueja en lo referente al desempeño y que se interesa en él. Ayuda a descongelar una conducta - pobre y permite que ocurra el cambio.

7.1.2. ENFOQUE HACIA EL DESEMPEÑO.

El siguiente aspecto que hay que considerar cuando se trabaja con -- disciplina constructiva es: no atacar la personalidad sino enfocar la atención en el desempeño.

Si se ataca la personalidad y el individuo se enoja es mucho menor-- la probabilidad de trabajo con éxito con la persona en cuestión. Es muy frecuente que el ejecutivo inicie su intervención de disciplina con: "Se lo dije la semana pasada ¿no puede acordarse de cómo hacer nada?..."

Lo único que se logra con ese es aumentar el nivel emocional de la persona pero no hace que se saque a relucir el problema. Si se enfoca en el desempeño en vez de la personalidad, tanto el jefe como el subalterno pueden -- dialogar acerca de ello y resolver el problema.

- SEA ESPECIFICO... CUMPLA CON SU TAREA.

El ser específico a problemas de desempeño es muy importante. Cuando esté aplicada la disciplina constructiva tenga sumo cuidado con el brillo de las generalidades. Es bastante frecuente que los gerentes en su trabajo funcionan bien en otros aspectos de la disciplina constructiva: tratan a su personal en el sitio en el que éstos trabajan, tienen buena sincronización manteniendo un perfil emocional moderado y se enfocan en el desempeño.

Sin embargo su intervención suena de la siguiente manera: "Mire, usted no se está desempeñando de la manera que ambos sabemos es capaz de hacer; ahora volvamos al buen camino". Entonces el ejecutivo se queda atónito o se enoja cuando el seguidor le dice que no lo entiende.

Este tipo de "brillos de las generalidades" impiden que la tarea se cumpla. Tiene usted que hacer su tarea escolar antes de la intervención o recoger detalles específicos que le puedan ser útiles en la resolución del problema. Un ejemplo del uso de detalles específicos sería el siguiente: "La productividad ha descendido 14 1/2 %" "Las pérdidas por desechos han subido a ---

61/2 X " El proyecto Z se ha retrasado en 5 días y estamos deteniendo a otros tres departamentos que dependen de ese componente". Esto proporciona especificidad para el líder y el seguidor, conjuntamente pueden trabajar para encontrar la solución.

MANTENGA LAS COSA EN PRIVADO.

Lo último que debemos recordar al aplicar las intervenciones disciplinarias es que hay que hacerlo en privado. Como regla general es bueno alabar a la gente en público y criticarla en privado. Si usted discute con un subalterno un problema cuando hay testigos presentes correrá el riesgo de que el individuo se preocupe más porque lo vean cuando le están "haciendo ver su suerte" que por resolver el problema. Al hablar de los problemas en privado tendemos a facilitar el llegar a comprender la situación por ambas partes y hacer que el empleado enfoque su atención en el proceso de la resolución de los problemas. La meta de disciplina constructiva es hacer que la solución de problemas sea una experiencia positiva orientada hacia el progreso y que sea un acto de progreso en lugar de un acto punitivo.

- *Trate a la persona en el sitio en que esté trabajando en ese momento.
- *Intervenga a tiempo.
- *utilice un nivel emocional adecuado.
- *Enfoque su atención en el desempeño y no en la personalidad.
- *Sea específico...cumpla con su tarea.
- *Haga la intervención en privado.

Los ejecutivos eficaces han descubierto que cuando recuerdan estas-- sugerencias en el momento en que están aplicando una intervención disciplina-- ria, la disciplina no es vista como un acto destructivo sino como una relación de ayuda.

CAPITULO 8. ASPECTOS DE LA INVESTIGACION.

B.1. OBJETIVO.

Lo que se pretende en este interrogatorio, es medir la eficacia del líder y la descripción de capacidad de adaptación. Este interrogatorio contiene quince situaciones de liderazgo donde se pidió a los interrogados que seleccionaran entre tres alternativas de comportamiento que se componen de los cuatro estilos antes estudiados. Deberán de elegir cuál de estos estilos consideraran más apegado a su propio comportamiento en ese tipo de situación.

Este Interrogatorio del líder se diseñó para medir la auto-percepción de tres aspectos del comportamiento del líder: estilo, alcance del estilo, capacidad de adaptación del estilo. No obstante para darnos un amplio conocimiento sobre la personalidad del líder, se pidió a los subordinados que describieran a su superior encuadrándolo en alguno de los cuatro estilos.

B.1.1. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION.

El nivel de ejecutivos seleccionado para nuestro estudio, se establece desde gerencia media (Por ej. Gerente de Relaciones Laborales) hasta la subdirección (Por ej. Subdirector de ventas). Todos ellos profesionistas de las diferentes carreras administrativas que son: Contaduría Pública, Lic. en Administración, Lic. en Economía, Lic. en Mercadotecnia y Lic. en Relaciones Industriales; los cuales abarcan las siguientes áreas: Recursos humanos, controloría, ventas, auditoría y finanzas.

Se eligieron ejecutivos de los tres sectores que componen la empresa

en nuestro país: Banca, Iniciativa Privada y Gobierno.

Todos los ejecutivos encuestados son cabeza de un grupo de trabajo -- que varía desde 6 subordinados hasta 20, los cuales se componen de todo tipo - de individuos: profesionistas, estudiantes, secretarías, técnicos, auxiliares, analistas, muchos de ellos gente experimentada, otros con poca experiencia.

Las empresas o instituciones en las que se encuentran nuestros en---cuestados son las siguientes: Multibanco Comermex, S.N.C., Banca Serfin, S.N.-C., Banpaís, S.N.C., Cannon Mills, S.A., JHISA de C.V., Cavas Bach, S.A., ----ALBAMEX, S.A. e I.M.S.S.

B.2. DISEÑO.

Se optó por el cuestionario, ya que éste permite analizar un mayor - número de casos en menor tiempo con relación a la entrevista, además de que la respuesta concreta que se va a tratar es más fácil de catalogar y de cuantifi- car, pues el cuestionario es de elección forzosa.

B.2.1. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO.

Se procedió a elaborar un cuestionario que tuviera características - de accesibilidad y sencillez en su lenguaje. Se tomaron en cuenta los cuatro - estilos de liderazgo para poder formular las preguntas, cada una de ellas se - adecúa a un determinado estilo de actuación, sin embargo existen otras alter--nativas de respuesta que se podrán adecuar a un estilo fijo que pudiera tener- el encuestado; los elementos en los que nos basamos son los siguientes:

- a) Estilo de liderazgo 1 (E1): Alta tarea y baja relación.
- Dirige, guía, establece.
 - Supervisa de cerca.
 - Proporciona instrucciones específicas.
 - Subordinado de baja madurez, inseguro y no dispuesto.
- b) Estilo de liderazgo 2 (E2): Alta tarea y alta relación.
- Explica, aclara, enseña.
 - Explica las decisiones.
 - Da oportunidad para aclaraciones.
 - Seguidor incapaz, dispuesto y motivado.
- c) Estilo de liderazgo 3 (E3): Alta relación y baja tarea.
- Participa, alienta, colabora.
 - Comparte ideas y facilita las decisiones.
 - Seguidor capaz, pero indispuesto e inseguro.
- d) Estilo de liderazgo 4 (E4): Baja relación y baja tarea.
- Delega, vigila, observa.
 - Da responsabilidad de las decisiones.
 - Proporciona el manejo del trabajo.
 - Seguidor capaz, dispuesto y motivado.

El cuestionario se presenta con un párrafo de instrucciones para el mejor manejo del mismo, contiene 15 preguntas con tres alternativas de respuesta cada una. El cuestionario que a continuación se presenta, es el que se aplica

ca en las encuestas.

NOTA: Para guía interna se marcaron las adecuaciones correctas a cada situación.

UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

A continuación presentamos 15 situaciones ordinarias dentro de una--
organización con tres alternativas de adecuación cada una. Favor de elegir una
alternativa y no dejar ninguna situación sin responder.

1.- Usted como jefe se siente parte integral de su grupo de trabajo, o coordi-
na y distribuye a este el trabajo y se dedica a planeación.

E1 () Me siento parte integral.

E3 (X) Ambas.

E4 () Coordino y distribuyo.

2.- Si usted tiene a su cargo gente experimentada, que incluso sabe tanto o más
que usted, cuando se requiere algún trabajo...

E4 (X) Le dejo la responsabilidad sin dejar de vigilar.

E2 () Lo ayudo y apoyo.

E3 () Lo estimulo para que pueda lograrlo solo.

3.- Como jefe de un grupo de trabajo bien sólido, para efectos de una toma de-
decisiones cotidiana, usted la efectúa:

E1 () Individualmente.

E3 (X) Junto con el grupo.

E4 () Delega la responsabilidad al grupo sin perder contacto.

4.- Para el cumplimiento de su programa de trabajo usted como jefe:

E1 () Dá los parámetros para el trabajo y vigila.

E3 () Comparte ideas y se mantiene informado.

E2 (X) Apoya el trabajo y motiva.

5.- Cuando usted tiene principiantes a su cargo y va a realizar una tarea:

E1 (X) Explica el trabajo y está al pendiente.

E3 () Explica el trabajo y acepta opiniones.

E4 () Proporciona el trabajo y evalúa los resultados.

6.- Con un trabajo "X" que se tenga que concluir urgentemente, teniendo a su cargo gente capaz...

E1 (X) Dá los lineamientos y vigila de cerca el desarrollo del trabajo.

E2 () Dá explicaciones del trabajo y proporciona tiempo para comentarios, -
opiniones, etc...

E3 () Deja hacer el trabajo a su gente confiando en sus habilidades y pos-
teriormente se discuten los resultados.

7.- Cuando usted como jefe pide que le elaboren un informe a personas que sa-
ben como se debe hacer:

- E4 (X) Lo deja trabajar sólo y usted interviene y asesora poco.
- E2 () Explica como se debe hacer y pide opiniones.
- E1 () Explica el desarrollo del informe y revisa el trabajo ya finalizado.

8.- Si usted tiene una persona de baja experiencia y necesita complementar --- una tarea, ¿cómo actúa usted?

- E1 (X) Supervisa el trabajo de cerca y da soluciones específicas.
- E2 () Explica como hacerlo aceptando comentarios y opiniones.
- E3 () Comparte ideas de solución al trabajo.

9.- Si su subalterno es una persona con todos los conocimientos para el trabajo que supervisa ¿cómo lo coordina?

- E4 (X) Deja que elabore el trabajo sólo y usted posteriormente evalúa los resultados.
- E1 () Conforme lo va elaborando le va supervisando el trabajo.
- E3 () Se informa como va en su trabajo conforme lo va desarrollando y lo invita a dar soluciones.

10.- Cuando su grupo de trabajo realiza una tarea cotidiana, usted ¿cómo influye ante dicho trabajo?

- E4 () Vigila.
- E1 (X) Dirige.
- E3 () Colabora.

11.- Cuando su subalterno que ya tiene experiencia en el trabajo comete algún error, usted...

E3 (X) Lo alienta aceptando que todos cometemos errores.

E1 () Le indica el camino a seguir para no volverlo a cometer.

E4 () En lo posterior observa su desempeño, pues podría estar decayendo en su trabajo.

12.- Cuando usted como jefe tiene que enseñar el sistema de trabajo a un empleado nuevo y capaz, ¿qué actitud toma ante él?

E1 () Dirige y supervisa cuidadosamente el desempeño.

E2 (X) Da los lineamientos del trabajo y apoya al empleado.

E3 () Comparte ideas para la toma de decisiones en las posibles fallas.

13.- Cuando el empleado de usted, nuevo e inexperto comete alguna falla que repercute en el trabajo ¿qué actitud toma usted?

E1 (X) Lo sanciona sin dejar de apoyarlo.

E4 () Lo deja que reconozca sólo sus errores y asimismo los corrija.

E2 () Lo llama para aclarar y platicar dicha falta.

14.- Si usted cuenta con gente poco experimentada para el trabajo, pero se da cuenta que puede desarrollar rápidamente sus habilidades ¿cuál es su postura?

E1 () Vigilo su trabajo de cerca y no lo dejo solo.

E2 (X) Me arriesgo a que ejecute en ocasiones alguna decisión para probar -
su habilidad.

E3 () Lo apoyo y también lo superviso en su tarea.

15.- Si usted observa que su subalterno declina en relación a su trabajo por -
un problema externo a este, usted ¿cómo actúa?

E4 () Dejaría que resolviera su problema, no interviniendo en los proble---
mas personales.

E3 (X) Intervengo en el momento y cambio mi manera de operar en él.

E1 () Si veo que recae mucho en el trabajo intervengo y tomo medidas, lo --
apoyo y lo vigilo de cerca.

EMPRESA: _____

PUESTO: _____

Muchas gracias por su cooperación...

ANEXO:

Independientemente de la encuesta efectuada al líder, se complementó
la información elaborando un análisis sobre los comentarios de los subordina--
dos, los cuales enfocan a su superior en cualquiera de los 4 estilos tratados--
(E1, E2, E3 y E4).

8.2.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Para un mejor manejo e interpretación de los datos se acordó darle-- un símbolo alfabético a cada uno de los sectores que son materia en nuestra investigación; así pues, el sector Banca quedará representado con la letra "X",- la Iniciativa Privada con la letra "Y" y finalmente el sector Gobierno con la letra "Z".

El cuestionario que vamos a manejar consta de 15 situaciones con opción de tres diferentes alternativas a elección forzosa, cada una de estas seinclina a uno de los cuatro estilos básicos de liderazgo ya estudiados, sin embargo cada situación que se maneja en las preguntas, embona adecuadamente en - uno de los cuatro estilos de liderazgo. Así podemos darnos cuenta qué número - de ejecutivos aplican su estilo definido o cuántos de ellos se adecúan a una - situación dada; así también analizaremos los casos y sus diferentes tendencias entre uno y otro sector.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante tabular los datos en -- forma agrupada, por tanto el método estadístico a utilizar son las medidas detendencia central las cuales indican los valores en dónde se concentran las mediciones, estas medidas son: el modo, la media y la mediana.

"El modo precisa cuál es el valor de las mediciones que se encuentran con mayor frecuencia; la mediana divide el número de casos estudiados en dos - partes iguales y la media aritmética precisa el centro de equilibrio de la distribución de los valores de las mediciones".

También se incluirán gráficas representativas que resumirán todas -- las tendencias a cierto estilo de liderazgo estudiado, para llegar a una gráfi- ca comparativa que reflejará los resultados en forma global, en esta gráfica - tomaremos como base para su elaboración, la media aritmética, por considerar - que dadas las características del cuestionario, es el método estadístico que - más se presta para la obtención y representación de resultados más exactos y-- reales, tanto en forma global como en forma comparativa.

Para la obtención de datos dentro del cuestionario se encuestó a un- número de 50 ejecutivos, correspondiendo 27 a la iniciativa privada, 11 a la - Banca y 12 al sector Gobierno, la evaluación se efectúa por sector y se gra--- fíca como sigue:

ESTILO DE LIDERAZGO 1 (E1)

Es el apropiado para aplicarse en las siguientes situaciones dentro- del cuestionario:

5.- Cuando usted tiene principiantes a su cargo y va a realizar una tarea:

E1 () Explica el trabajo y está al pendiente.

6.- En un trabajo "X" que se tenga que concluir urgentemente, teniendo a su--- cargo gente capaz.

E1 () Dá los lineamientos y vigila de cerca el desarrollo del trabajo.

8.- Si usted tiene una persona de baja experiencia y necesita complementar una tarea, ¿cómo actúa usted?

El () Supervisa el trabajo de cerca y dá soluciones específicas.

10.- Cuando su grupo de trabajo realiza una tarea cotidiana ¿cómo influye ante dicho trabajo?

El () Dirige.

13.- Cuando el empleado de usted, nuevo e inexperto comete alguna falta que repercute en el trabajo ¿qué actitud toma usted?

El () Lo sanciona sin dejar de apoyarlo.

La evaluación por sector se grafica de la siguiente manera:

fig.12 TENDENCIA DE LA BANCA AL
ESTILO APROPIADO (E1).

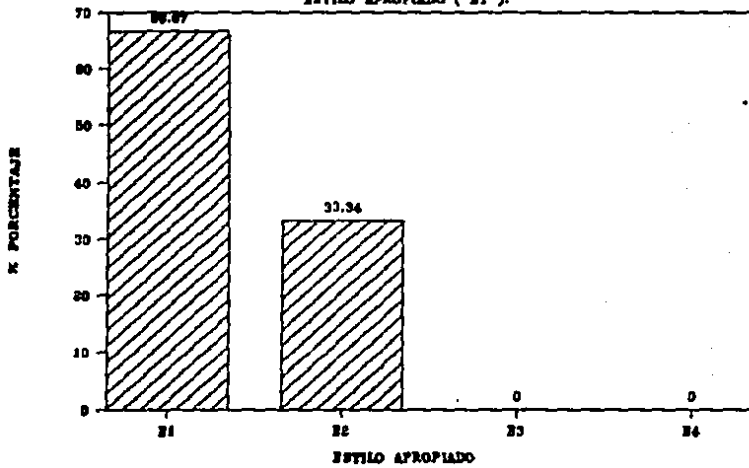


fig.13 TENDENCIA DE LA INIC.

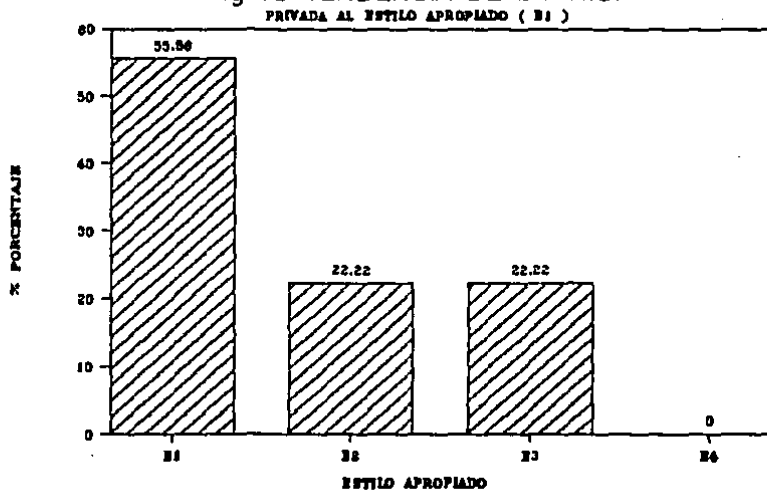
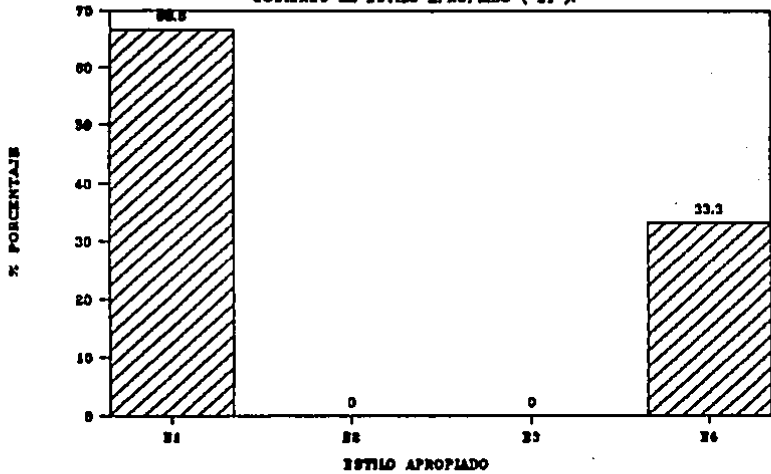


fig.14 TENDENCIA DEL SECTOR
GOBIERNO AL ESTILO APROPIADO (Si).



RESULTADOS:

En las gráficas representativas por sectores, observamos que los --- tres sectores tratados tienden en su mayoría a utilizar el estilo adecuado para cada situación, sin embargo existen desviaciones a otros estilos de acuerdo con el sector que se trate.

Es importante mencionar que revisando las encuestas los ejecutivos - que tendieron al estilo apropiado son aquellos con mayor experiencia y capacidad, en relación a los que tendieron por otros estilos.

El sector X (Banca), se apega en su mayoría al estilo apropiado, sin embargo existen tendencias a establecer el estilo 2 (alta tarea y alta rela--- ción), en ciertas situaciones dadas. Presenta igualdad en su estilo al sector-- Gobierno.

Por otro lado, la iniciativa privada es más flexible en sus descisiones, y el estilo donde más se apega es el E1, osea el apropiado.

ESTILO DE LIDERAZGO 2 (E2)

Es el estilo apropiado a aplicar en las siguientes situaciones dentro del cuestionario:

4.- Para el cumplimiento de su programa de trabajo usted como jefe:

E2 () Apoya el trabajo y motiva.

12.- Cuando usted como jefe tiene que enseñar el sistema de trabajo a un empleado nuevo y capaz, ¿qué actitud toma ante él?

E2 () Dá los lineamientos del trabajo y apoya al empleado.

14.- Si usted cuenta con gente poco experimentada para el trabajo, pero se da cuenta que puede desarrollar rápidamente sus habilidades, ¿cuál es su postura?

E2 () Me arriesgo a que ejecute en ocasiones alguna decisión para probar su habilidad.

La evaluación por sector se grafica de la siguiente manera:

fig.15 TENDENCIA DE LA BANCA AL
ESTILO APROPIADO (E2).

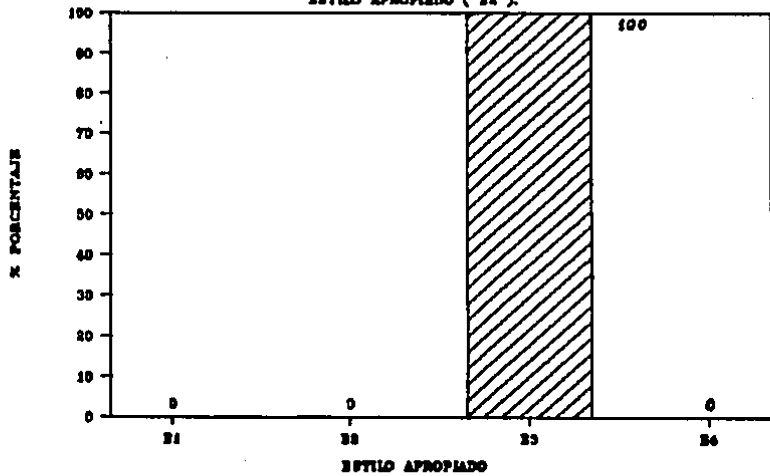


fig.16 TENDENCIA DE LA INIC.

PRIVADA AL ESTILO APROPIADO (E2).

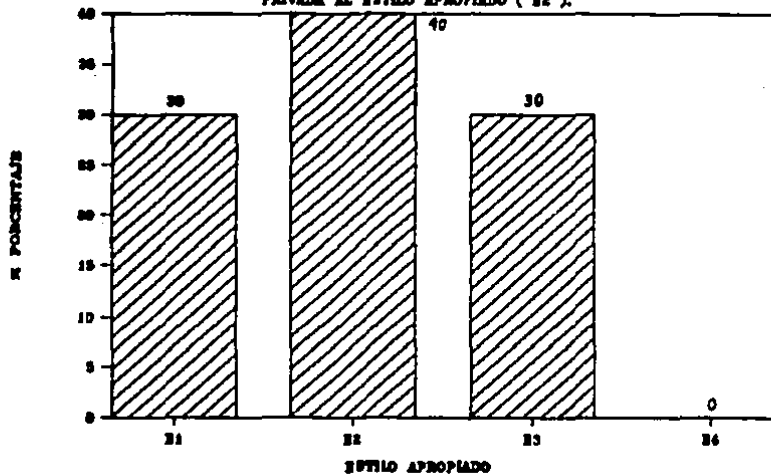
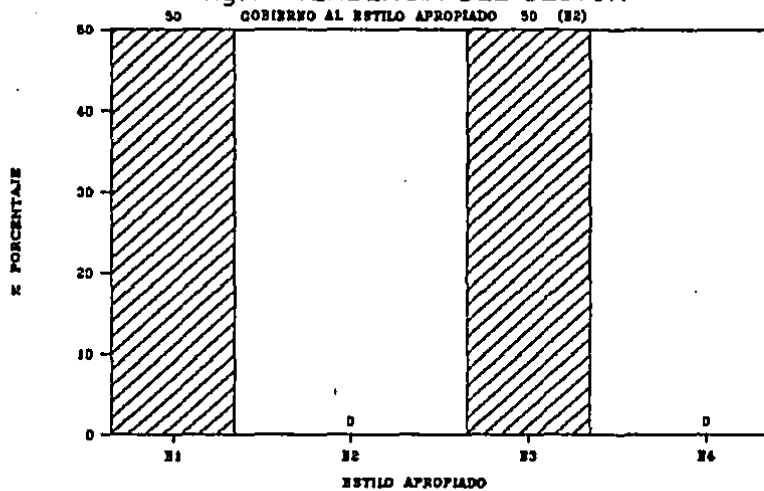


fig.17 TENDENCIA DEL SECTOR



RESULTADOS:

Observamos que dentro de los tres sectores ya mencionados existen diversidad de criterios en cuanto a la decisión que se vaya a tomar, en los diferentes aspectos que se trataron.

En cuanto al sector X (Banca), resultó tener todas sus tendencias -- de liderazgo al estilo 3 (alta relación y baja tarea), esto quiere decir que el ejecutivo de la Banca está muy apegado a su grupo de trabajo, es decir trabaja conjuntamente con sus subalternos y no los deja solos.

Por otro lado, la Iniciativa Privada que cuenta con diversidad dentro de sus estructuras organizacionales, se apegó en su mayoría al estilo 2, - sin embargo existen tendencias al estilo 1 y 3, ya que las empresas privadas-- enfocan su manera de administrar de acuerdo al giro, estructura y políticas de la empresa.

Finalmente el sector Z (Gobierno), opinó de igual manera que tanto - el estilo 1 (alta tarea y baja relación), como el estilo 3 (alta relación y baja tarea), son los indicados a aplicar en dichas situaciones. Observamos que - no existió similitud dentro de los tres sectores, cada uno se apegó a un estilo determinado.

ESTILO DE LIDERAZGO 3 (E3)

Es el estilo apropiado a aplicar en las siguientes situaciones dentro del cuestionario:

1.- Usted como jefe se siente parte integral de su grupo de trabajo, o coordina y distribuye a este el trabajo y se dedica a planeación.

E3 () Ambas.

3.- Como jefe de un grupo de trabajo bien sólido, para efectos de una toma de decisiones cotidiana usted la efectúa:

E3 () Junto con el grupo.

11.- Cuando su subalterno que ya tiene experiencia en el trabajo comete algún error, usted...

E3 () Lo alienta aceptando que todos cometemos errores.

15.- Si usted observa que su subalterno declina en relación a su trabajo por un problema externo a este usted ¿cómo actúa?

E3 () Intervengo en el momento y cambio a mi manera de operar en él.

La evaluación por sector se grafica de la siguiente manera:

fig.18 TENDENCIA DE LA BANCA AL
ESTILO APROPIADO (E3).

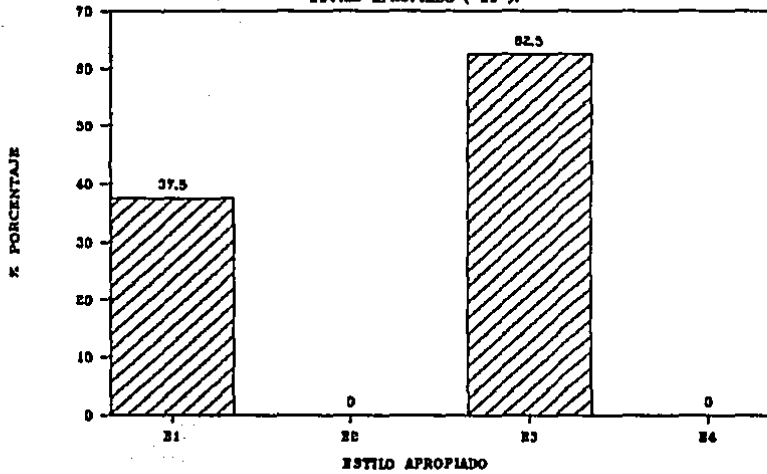
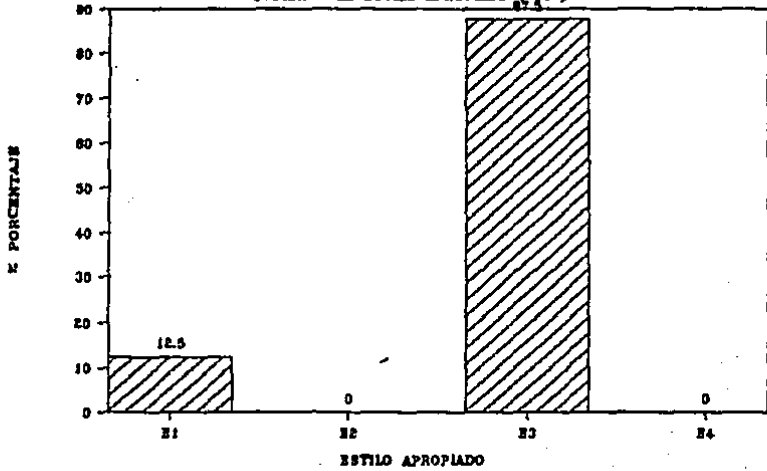


fig.19 TENDENCIA DE LA INIC.
PRIVADA AL ESTILO APROPIADO (23).



fig.20 TENDENCIA DEL SECTOR
GOBIERNO AL ESTILO APROPIADO (E3)



RESULTADOS:

Nos pudimos dar cuenta que dentro de los tres sectores el alto porcentaje lo forman ejecutivos que se apegan al estilo apropiado.

El sector banca y el sector gobierno en su mayoría se apegan al estilo apropiado, no así la Iniciativa Privada que en su mayoría tiende al estilo 1 (E1). Sin embargo, muy de cerca se apega un buen porcentaje al estilo --- apropiado.

En base a lo anterior observamos que existen líderes autócratas (sobre todo en la iniciativa privada), que optaron por el estilo 1 (E1), donde -- la única desición es que ellos y el trabajo lo vigilan muy de cerca.

Se puede observar que la iniciativa privada es muy flexible en sus-- estilos, pues existen ejecutivos que optaron por el estilo 1, e inclusive el - estilo 4.

ESTILO DE LIDERAZGO 4 (E4)

Es el estilo apropiado a aplicar en las siguientes situaciones dentro del cuestionario:

2.- Si usted tiene a su cargo gente experimentada que incluso sabe tanto o más que usted, cuando se requiere algún trabajo...

E4 () Le dejo la responsabilidad sin dejar de vigilar.

7.- Cuando usted como jefe pide que le elaboren un informe a personas que saben como se debe hacer:

E4 () Los deja trabajar solos y usted interviene y asesora poco.

9.- Si su subalterno es una persona con todos los conocimientos para el trabajo que él supervisa ¿cómo lo coordina?

E4 () Deja que elabore el trabajo solo y usted posteriormente evalúa los resultados.

La evaluación por sector se grafica de la siguiente manera:

fig.21 TENDENCIA DE LA BANCA AL
ESTILO APROPIADO (%).

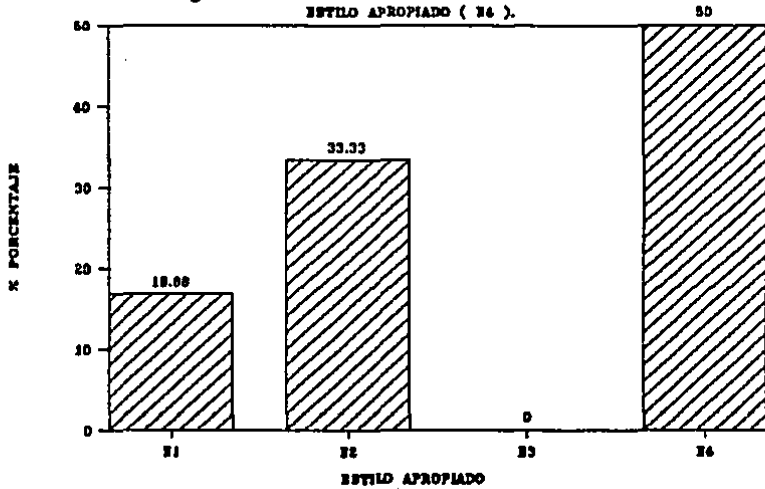


fig.22 TENDENCIA DE LA INIC.

PRIVADA AL ESTILO APROPIADO (T4).

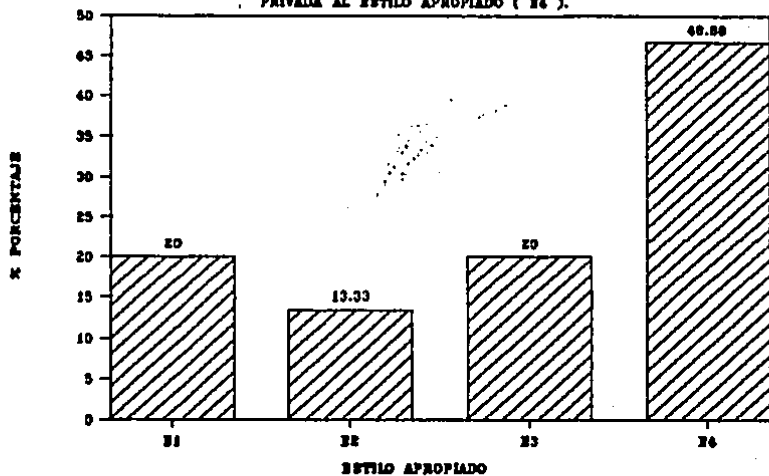
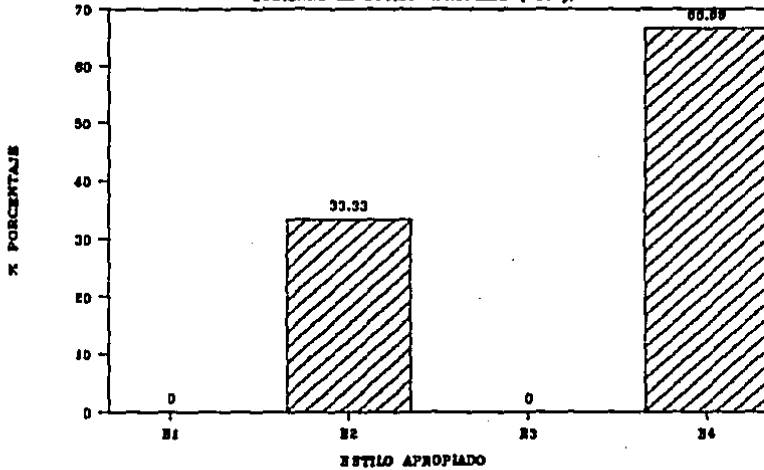


fig.23 TENDENCIA DEL SECTOR

GOBIERNO AL ESTILO APROPIADO (24).



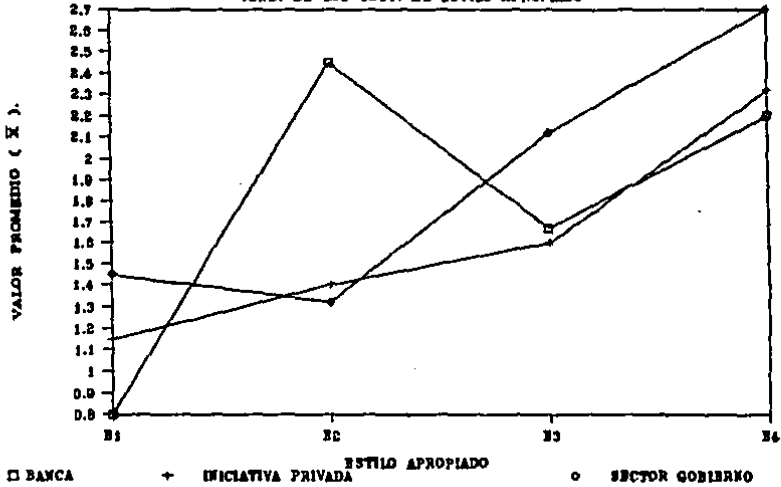
RESULTADOS:

Observamos que en su mayoría los 3 sectores se apegan al estilo apropiado.

La iniciativa privada observa flexibilidad para con los cuatro estilos, no obstante se inclinó en su mayoría al estilo apropiado. Esto nos lleva a pensar que la decisión que se toma en una situación dada, puede estar influenciada por las políticas que cada empresa tiene dentro de la iniciativa privada.

En cuanto al sector banca y al sector gobierno se apegan al estilo adecuado, sin embargo tienen la misma tendencia al estilo 2; esto nos da una imagen de que ambos sectores delegan la responsabilidad a sus subalternos e intervienen poco en el trabajo de equipo.

fig.24 GRAFICA COMPARATIVA
TEND. DE LOS SECT. AL ESTILO APROPIADO



EVALUACION ANEXA:

Comentarios de los subordinados, en como clasifican el estilo de liderazgo (conducta) de su superior.

fig.25 ESTILO DEL LIDER VISTO
POR LOS SUBORDINADOS (BANCA)

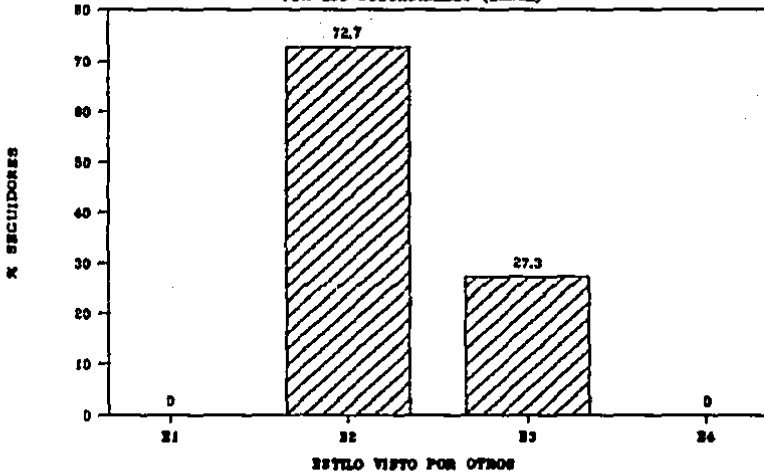


fig.26 ESTILO DEL LIDER VISTO
POR LOS SUBORDINADOS (IMC. PRIVADA)

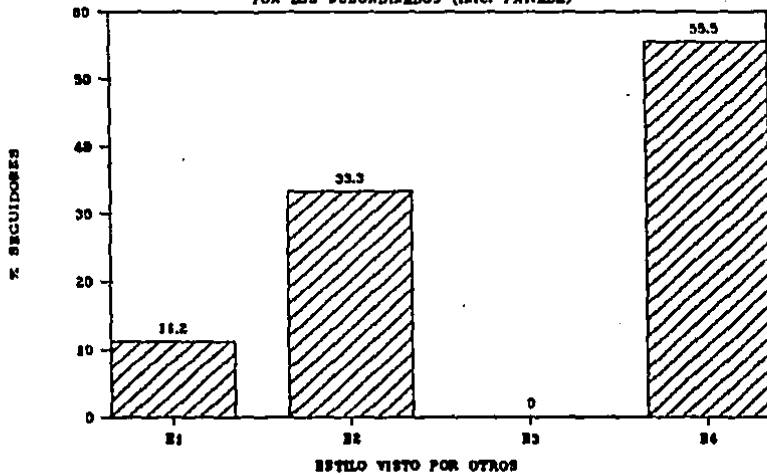
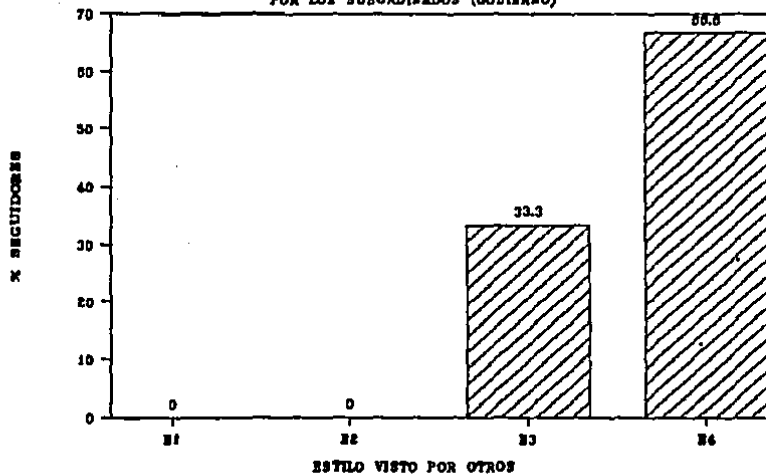


fig.27 ESTILO DEL LIDER VISTO
POR LOS SUBORDINADOS (GOBIERNO)



RESULTADOS:

En base a los comentarios hechos por los grupos de trabajo de los -- ejecutivos, nos podemos dar cuenta que en cada sector existe tendencia en su -- mayoría a un estilo.

En cuanto a la banca, la mayoría de los subordinados opinan que su -- jefe se aboca a dirigir y supervisar de cerca, pero también permite que se fil-- tren propuestas y opiniones del subordinado. (E2 alta tarea-alta relación). No obstante también existió tendencia en una minoría a clasificar a su jefe en el estilo 3 (alta relación-baja tarea).

En cuanto a la iniciativa privada existió mayor flexibilidad en los-- comentarios, sin embargo en su mayoría los seguidores opinan que el jefe adop-- ta normalmente el estilo 4 (baja relación-baja tarea), ya que delega la respon-- sabilidad a sus subalternos y evalúa los resultados. Por otro lado en su mino-- ría se avocan a ser líderes que vigilan muy de cerca (E1) y en otros casos se-- retroalimentan con su gente (E2).

En lo referente al gobierno los seguidores en su mayoría nos comen-- tan que el líder se aboca a delegar responsabilidades y dejar a su subordina-- do ser autónomo (E4), posteriormente evalúa resultados. Otros seguidores en -- su minoría opinan que sus líderes permiten retroalimentación, pero delegando -- toda la responsabilidad (E3).

TENDENCIAS A SER EJECUTIVO EFICAZ.

Dentro de nuestra encuesta y evaluando individualmente a cada ejecutivo, nos podemos dar cuenta que muchos de ellos adoptan el estilo correcto en la mayoría de las situaciones; para ello establecimos una escala de adecuación que va de 12 situaciones bien manejadas a 15 que es el total de las situaciones de nuestra encuesta y concluimos que los que caen dentro de este rango son a los que consideramos como el ejecutivo que aplica el adecuado liderazgo en una situación dada, o sea el "Ejecutivo Eficaz".

A continuación se presentan las gráficas correspondientes al análisis.

fig.28 TENDENCIA DE LOS SECTORES A SER

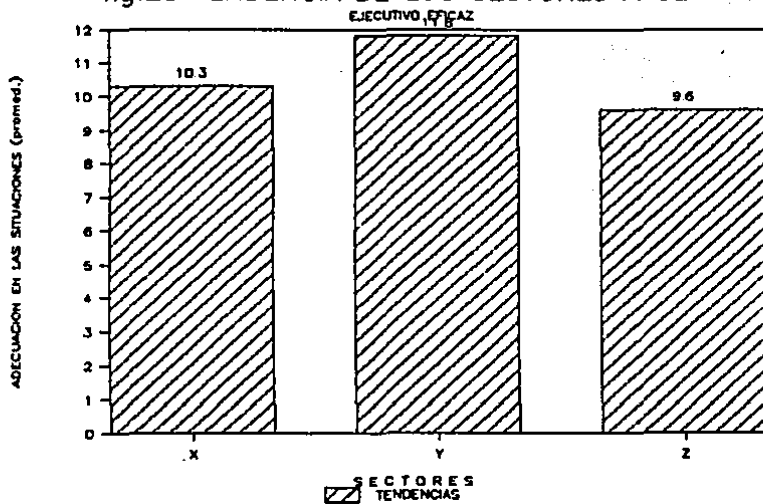
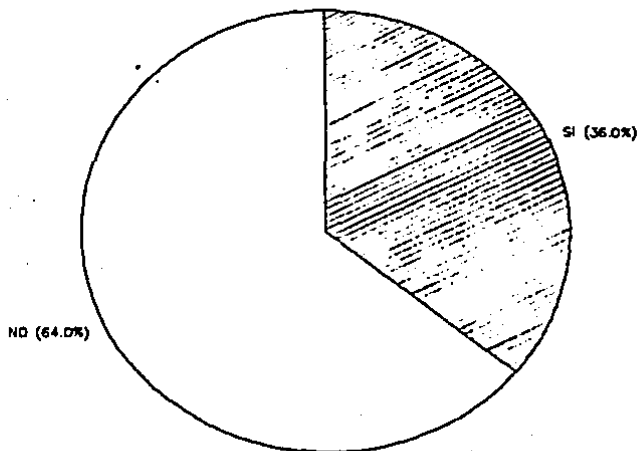


fig.29 ADECUACION DE ESTILOS A LAS
DIFERENTES SITUACIONES



RESULTADOS:

Al observar el promedio de adecuación de los tres sectores, nos podemos dar cuenta que la iniciativa privada es la que tiene la mayor tendencia de tener los más eficaces ejecutivos, no obstante, le sigue muy de cerca el sector banca y quedando al final el gobierno.

Por otro lado al analizar el global de los ejecutivos nos damos cuenta que el 36 % se encuentra dentro del rango satisfactorio donde se puede considerar como un ejecutivo eficaz (12-15 situaciones encausadas correctamente).

CONCLUSIONES:

Un buen ejecutivo es aquel que enfoca su estilo de dirigir a una situación "X" que esté viviendo el grupo en el que va a influir.

El equipo de trabajo (grupo) puede estar enfocado dentro de una escala de variantes (niveles de madurez), y estas van a posicionar al ejecutivo -- dentro de un estilo adecuado de liderazgo, el cual lo irá modificando conforme vaya solidificándose el grupo, es decir, el líder irá proporcionando cantidades adecuadas de dirección y apoyo (E1, E2, E3, E4).

Un buen ejecutivo es aquel al que le importan tanto los resultados - obtenidos como su grupo de trabajo.

Al usar el estilo apropiado es importante recordar que no existe una manera única o mejor de influir sobre los demás. La eficacia de un líder dependerá de la disponibilidad de la persona o grupo en la que se esté tratando de influir.

Los estilos de liderazgo tratados, nos definen en cualquiera de ---- ellos: un diagnóstico del nivel de disponibilidad (madurez del seguidor), --- la selección del estilo apropiado para obtener el éxito y comunicar los estilos de tal manera que influyan eficazmente las conductas.

Observamos que existen ejecutivos que solo toman decisiones y evalúan resultados, pero no analizan la situación que vive su gente para así poder influir sobre de ellos de una manera eficaz, adoptando el estilo que más - se adecúe a la situación.

El anterior estudio sobre el estilo adecuado para cada situación, no es sino un llamado a los ejecutivos sobre la manera en que deben influir sobre su equipo de trabajo, y se preocupen por el desarrollo de éste.

Cabe mencionar que un ejecutivo no sólo va a aplicar un estilo conforme su gente va evolucionando, sino que puede cambiar de uno a otro según el status que viva el grupo de trabajo, el cual puede solidificarse o debilitarse dependiendo de la situación que se esté viviendo.

BIBLIOGRAFIA.-

- 1.- APPLE WHITE, PHILLIP "Organizational Behavior".
New York, 1965. Mayo 17 de 1989.
- 2.- BLANCHARD, KENETH "El Estilo Eficaz de Dirigir".
Ediciones I.D.H. México, 1981.
- 3.- BOUDITH, JAMES Y HOUSE, EDGAR "El Comportamiento Humano en las Organiza---
ciones".
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1976.
- 4.- HERSEY, PAUL "El Ejecutivo Eficaz", curso impartido por el autor a los eje
cutivos de alto y medio nivel de Teléfonos de México.
México, 1985.
- 5.- HOLLANDER, E.P. "Emergent Leadership and Social Influence".
New York, 1961.
- 6.- LIDERAZGO, Centro de Estudios de Investigación, Folletos y Apuntes.
Magdalena No. 141. México, D.F.
- 7.- LIDERAZGO, APUNTES SOBRE. "Leadership Studies Productions".
West Third Avenue, Escondido Cal. 92025.

8.- PETERSON AND PLOWMAN. "Organización y Dirección de Empresas".

Editorial U.T.H.E.A. México, 1961.

9.- REYES PONCE, AGUSTIN."Apuntes de Administración".

Edición Privada. México, 1963.

10.- SCOTT, WALTER. "Dirección de Personal".

Editorial Mc. Graw Hill, México, 1982.