

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Licenciatura en Administración

PROYECTO TERMINAL

¿Qué estilo de liderazgo es el que predomina, de acuerdo a la teoría de Blake y Mouton, dentro del área de Recursos Humanos de una organización del sector público, y su impacto en la motivación?

INTEGRANTES

**Galván Díaz Miriam
Paredes Amezcua Erika Priscilla
Rebolledo Trejo Karina**

ASESOR

EPIFANIO GARCIA MATA

México D.F., 6 de Mayo de 2004

11/20

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Licenciatura en Administración

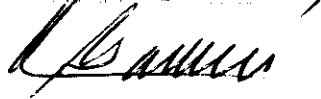
PROYECTO TERMINAL

¿Qué estilo de liderazgo es el que predomina, de acuerdo a la teoría de Blake y Mouton, dentro del área de Recursos Humanos de una organización del sector público, y su impacto en la motivación?

INTEGRANTES

**Galván Díaz Miriam
Rebolledo Trejo Karina
Paredes A. Priscila**

ASESOR



EPIFANIO GARCIA MATA

México D.F., 6 de Mayo de 2004

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
CAPITULO 1. MARCO TEORICO	8
1.1 LIDERAZGO	9
■ Antecedentes	9
■ Definiciones de Liderazgo	13
■ Componentes de Liderazgo	15
■ Tipos de Liderazgo	17
■ Teorías de Liderazgo	21
⊕ Teoría de los Rasgos	21
⊕ Teoría del Comportamiento (conductistas)	26
Estudios de Ohio State	26
Estudios de University de Michigan	27
Estudios Escandinavos	30
El Grid	32
Teoría X y Y Douglas McGregor	66
Teoría de Rensis Likert	75
⊕ Teoría de Contingencia	79
Modelo de Fielder	79
Teoría de los recursos cognoscitivos	82
Teoría Situacional de Hersey y Blanchard	84
Teoría de Intercambio líder-miembro	87
Teoría Trayectoria-meta	88
Modelo líder-participación	91
Contingencias en el liderazgo efectivo	96
Características de los subordinados	99
1.2. MOTIVACION	101
■ Antecedentes	101
■ Modelos de Sistemas de Motivación	103
a) Modelo de fuerza y coerción	104
b) Modelo económico / mecánico	104

c) Modelo de crecimiento o de sistema abierto	106
■ Concepto de Motivación	107
■ Definiciones de Motivación	108
■ Teorías de la Motivación	110
⊕ Jerarquía de las Necesidades (Maslow)	110
⊕ Teoría de las Necesidades de McClelland	117
⊕ Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg	121
⊕ Teoría de las Expectativas	124
■ El individuo en interacción con la organización	126
■ La Naturaleza de la Motivación	131
■ Dimensiones de la Motivación	131
■ Algunos problemas de Motivación	134
⊕ La Productividad	134
⊕ El Cambio	135
⊕ Diseño de Trabajo	136
⊕ Científicos e Ingenieros	137
⊕ Empleados Problema	137
⊕ El Dinero y la Motivación	139
⊕ La Disciplina	139
■ Motivación, satisfacción y productividad	140
■ Satisfacción e insatisfacción del empleado	141
■ Factores en la satisfacción	141
CAPITULO 2. METODOLOGÍA	143
■ Planteamiento del problema	144
■ Hipótesis	144
■ Definición de Variables	144
■ Definición conceptual de variables	144
■ Definición operacional de variables	144
■ Sujetos	145
■ Escenario	145
■ Instrumentos (Descripción de los instrumentos)	146
⊕ Cuestionario de Liderazgo	146
⊕ Cuestionarios de Motivación	153
■ Diseño Experimental	157
■ Procedimiento	157

CAPITULO 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS	158
■ Evaluación de liderazgo	160
■ Evaluación de motivación	165
■ Relación liderazgo-motivación	174
CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
■ Conclusiones	181
■ Recomendaciones	182
ANEXOS	183
■ Anexo 1. Cuestionarios	184
■ Anexo 2. Marco Referencial del Servicio de Administración Tributaria (SAT)	191
BIBLIOGRAFÍA	208

INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollar en la siguiente investigación, se enfoca a estudiar los diferentes estilos de liderazgo que existen, así como las diferentes teorías, características y definiciones de liderazgo, identificando el estilo que predomina en el departamento de Recursos Humanos, en el SAT (Servicio de Administración Tributaria), y el impacto de este estilo en la “Motivación”, para ello también estudiaremos las diferentes teorías de “motivación”, así como sus características y definiciones.

El Liderazgo es un aspecto importante de la Administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que esta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar Recursos Humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El Liderazgo y la Motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciara mejor que desea la gente y la razón de sus acciones. Además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio del ambiente organizacional que crean. Este factor es tan importante para el Liderazgo como para la Administración.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad uno de los dilemas a los que se enfrentan las organizaciones es encontrar los medios que contribuyan a su existencia y a cumplir con los objetivos de la misma, para ello es indispensable contar con gente capacitada y motivada por líderes que sepan orientar las actividades de los empleados considerando tanto los propósitos de los empleados como los de la organización.

Una de las cuestiones que consideramos para estudiar estos temas fue que sabemos de antemano que existen diversos estilos de liderazgo y que en cualquier organización debe existir éste, pero el interés principal fue saber que sucede con la motivación del empleado.

Nuestro estudio a realizar en el Departamento de Recursos Humanos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) es con el fin de observar cual es el estilo de liderazgo predominante y detectar que impacto tiene éste con la motivación, ya que es de suma importancia el papel del trabajador y desde luego que este se sienta motivado, ya sea en una organización pública como privada. El tener un ambiente motivado contribuye a que la organización funcione de manera eficiente y a cumplir los objetivos tanto personales como de la organización.

Otro de los intereses es detectar la influencia de los estilos de liderazgo y como se da en la práctica, así como identificar cual es el estilo de liderazgo que arroja más resultados positivos.

OBJETIVOS

- ✧ Determinar el tipo de Liderazgo predominante en el departamento de Recursos Humanos del SAT bajo las técnicas de Blake y Mouton.
- ✧ Determinar el impacto que tiene el estilo de Liderazgo predominante en la Motivación en el departamento de Recursos Humanos del SAT.
- ✧ Determinar bajo que estilo de Liderazgo el empleado se siente más motivado.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

LIDERAZGO

ANTECEDENTES

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, todo el campo del estilo de liderazgo se convirtió en un importante tema de investigación y reflexión. Se han desarrollado una serie de teorías del liderazgo, unas complementarias, otras contradictorias.

Kahn y Katz ofrecen un examen general de un grupo importante de estudios realizados en la Universidad de Michigan. Uno de los descubrimientos esenciales de estos estudios de una compañía de seguros, una fábrica de tractores y unas brigadas de sección de un ferrocarril fue el de que los supervisores de las brigadas de sección, con buenos historiales de producción, subrayan las funciones interpersonales de su papel de líderes, es decir, estaban orientados hacia el empleado.

Los supervisores de las secciones de baja producción, por el contrario, tendían a dedicar más tiempo a la tarea real o a la parte burocrática del empleo, es decir, estaban más orientados hacia la producción.

Otra dimensión que parecía estar relacionada con la productividad era la proximidad de la supervisión. En los tres estudios de Michigan, la supervisión general estaba más claramente relacionada con la alta productividad que la supervisión inmediata o próxima. Una serie posterior de estudios, sin embargo, indicó que la supervisión general es eficaz fundamentalmente cuando el supervisor ejerce bastante influencia sobre su propio jefe. Como quiera que la supervisión próxima es probable que va de la mano con el uso del poder coercitivo, no es sorprendente que los supervisores de las secciones de baja producción de las brigadas de sección del ferrocarril tendieran a usar el poder coercitivo, en tanto que los capataces de las secciones de alta producción de la fábrica de tractores se tomaban un gran interés por los obreros y usaban el poder premiado en lugar del poder coercitivo.

En la Universidad del Estado de Ohio, se realizaron estudios similares. Fleishman, Harris y Burt, que efectuaron el estudio fundamental, idearon un cuestionario para la descripción del liderazgo al que luego se le aplicó el análisis de factores (un método estadístico para categorizar las respuestas individuales). Dicho análisis dio como resultado dos categorías principales: 1) una estructura indicadora, o sea, el grado de estructura que el supervisor inicia al desempeñar su papel del líder, y 2) una eficacia interpersonal. Utilizando el índice de queja como criterio para medir la consideración interpersonal del supervisor, los investigadores descubrieron que el aumento de la consideración estaba muy correlacionado con el índice más bajo de motivos de queja. De igual manera, cuanto más alta es la estructura iniciadora más alto es dicho índice.

Al comparar los estudios de Michigan con los de Ohio, se podría concluir que la supervisión general es beneficiosa y que la estructura iniciadora es disfuncional. Sin embargo, cuando Woodward clasificó 100 empresas de Inglaterra con arreglo a las técnicas de producción que utilizaban, pudo distinguir tres tipos diferentes de producción: unitaria (equipos electrónicos para fines especiales, trajes a la medida); masiva de grandes series (motores de gasolina); y en proceso continuo (producción química o refinación de gasolina). Woodward averiguó que en la producción en proceso continuo hay más niveles de autoridad que en la producción en serie e incluso más que en la producción unitaria, y una menor amplitud del ámbito de control, y en consecuencia una supervisión más próxima, en la producción en proceso continuo que en los otros dos tipos.

Teniendo presentes estos hallazgos, está justificado un nuevo examen de los estudios de las universidades de los estados de Michigan y Ohio, ya que ambos estudios se referían o a las técnicas de producción unitaria o a las de producción en serie. Cuando Fleishman y Peter recogieron datos similares en una fábrica de detergentes (industria de producción continua) no produjeron encontrar ninguna relación entre las actitudes de los líderes y de la eficacia, ni ninguna combinación de la estructura iniciadora y la combinación que prediga la eficacia de la dirección. Estos descubrimientos, junto con las conclusiones de Woodward, indican que la supervisión general no es apropiada en la producción en proceso continuo.

En una investigación mas reciente, Lawrence y Lorsch colocaron las organizaciones que tienen éxito y las que no la tienen en un continuo que iba desde los ambientes muy estables (por ejemplo la industria productora de envases) a los ambientes cambiantes y muy inestables (por ejemplo, la industria de plástico) y descubrieron que para que la supervisión tenga éxito, su tipo, naturaleza y ámbito deben variar con la organizaron y su ambiente.

Uno de los factores que afectan al ambiente organizacional es la percepción por parte del subordinado del estilo de liderazgo del supervisor. Graen y otros estudiaron la iniciación de la estructura y la consideración en una gran organización de la industria básica pidiendo a 600 directores y supervisores (que iban desde los supervisores de primera línea al director gerente y el personal inmediatamente a sus órdenes) que completaran un extenso cuestionario. Los investigadores descubrieron que el comportamiento estructurante del líder influía considerablemente en la relación entre su comportamiento considerado y la actuación de sus subordinados. Esto era en gran parte consecuencia de las interpretaciones que los subordinados daban a la evaluación que de ellos hacia el líder y de la cantidad y grado de retroalimentación que recibían.

La comprensión por parte de los subordinados de las evaluaciones efectuadas por sus jefes era mucho más exacta si el líder estaba en cualquiera de los dos extremos de continuo estructurante que si se hallaba en una posición intermedia. Es decir, cuanto más constante (o bajo o alto) era el líder en el desempeño de su papel burocrático estructurante, mas exactamente podría describir el subordinado el comportamiento de su jefe en su papel de consideración interpersonal. Los investigadores llegaron a la conclusión de que el estilo de liderazgo es importante en las organizaciones, pero que la diferencia quizás no sea tanta en términos de los que el líder hace sino en términos del modo en que es interpretado por sus subordinados.

Estos estudios han subrayado la importancia de la eficacia del líder según el tipo de industria en que se halla, así como su estilo personal del liderazgo. En otras palabras, dichos estudios forman la base de una teoría del liderazgo y del planeamiento

organizacional; lo uno no se puede estudiar sin tener en cuenta lo otro, defecto de la mayoría de los primeros estudios del liderazgo.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogan como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Existe una diversidad de definiciones entre las cuales se presentan algunas a continuación:

Ralph M. Stogdill. El liderazgo se entiende como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción...El líder desempeña parte activa en el desarrollo y el mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo.¹

Chiavenato, Idalberto. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Stephen P. Robbins. El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

Hotter: “Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos”

Daivis y Newtron: “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un objetivo”

Terry: “Es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen para alcanzar objetivos de grupo”

Alderfer: “Es la autoridad basada en fundamentos personales (carisma, personalidad, simpatía, etc.) actualmente complementa o ejerce una gran influencia en la autoridad racional, aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder.”

Harold Koontz y Heinz Wehrich.- Es la habilidad o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Hersey y Blanchard.- Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de individuos en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada.

Retomando a *Ralph M. Stogdill* se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un equipo y de influir en ellas.

¹ *Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership* (Nueva York: The Free Press, 1974), p. 411.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- 1) Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- 2) Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- 3) La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- 4) Es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los líderes proveen el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a su cabeza particularmente acto en el arte del liderazgo.

Todo indica que esta aptitud se compone al menos de cuatro importantes ingredientes:

- 1) La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder
- 2) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones
- 3) La capacidad para inspirar a los demás y;
- 4) La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

El primer componente del liderazgo es el poder. Para ello haremos distinción entre que es el poder y que es autoridad. *Poder* es la capacidad del individuo o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. *Autoridad*, es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. No es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de

motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones.

El tercer componente es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quien encabeza a grupos. Estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante principio de liderazgo es este:

“Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de los que motiva a sus subordinados y de la forma en como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas tanto más eficaces serán probablemente como líderes”.²

² Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Editorial McGrawHill. 11ª Edición. Pág. 534.

TIPOS DE LIDERAZGO

El desempeño eficaz del grupo se define en el contexto del funcionamiento organizacional eficaz y que el liderazgo eficaz está ligado casualmente a la eficacia organizacional óptima. La efectividad óptima en el liderazgo sólo puede ocurrir en un ambiente organizacional apropiado. El liderazgo eficaz es un asunto complejo que implica los rasgos, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y del grupo subordinado, los rasgos y la conducta del superior del líder³, los objetivos de la empresa y la intrincada configuración de procesos y sistemas organizacionales pertenecientes a asuntos tales como diseño y requerimientos de puestos, colocación, capacitación y compensación. El liderazgo en organizaciones formales es altamente interdependiente con la administración del personal.

La teoría e investigación en las ciencias de la conducta, en su relación con diferentes conductas de liderazgo y en relación con el impacto de una cantidad de contingencias en el liderazgo, tales como características de subordinados, la conducta del líder y tecnología, el concepto de clima organizacional, un concepto más amplio que el liderazgo, que se refiere a las percepciones de los miembros de la organización acerca de un amplio espectro de fenómenos organizacionales.⁴

Liderazgo Laissez-faire

Laissez-faire significa, literalmente “dejar-actuar”. La conducta del líder en tales situaciones implica poca dirección de tareas, el permitir la completa libertad grupal o individual de la toma de decisiones y no evaluar o regular el desempeño de los subordinados.⁵ *Rienda libre*, algunas veces se utiliza como sinónimo de *laissez-faire*.

Esta clase de liderazgo sugiere una ausencia de liderazgo.

³ Entendiendo como superior del líder que en nuestra investigación y como referencia de nuestra fuente, se menciona que existe una persona por arriba del líder, pero más adelante se hablara de líder como la única persona superior.

⁴ Se revisará más adelante algo sobre clima organizacional como un aspecto importante en nuestro tema de liderazgo.

⁵ Ver Ralph white y Ronald Lippitt, “Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates”, en Darwin Cartwright y Alvin Zander, eds. *Groups Dynamics*, 2a. Ed. (Evanston III: Row Peterson, and Co. 1960), p. 528.

Resultados del Liderazgo de Laissez-faire

La investigación sugiere que, en general, el liderazgo de laissez-faire –una ausencia de liderazgo- tiene como resultado el caos, la confusión, los conflictos y la frustración. Un estudio de laboratorios de investigación de Baumgartel encontró que el liderazgo de laissez-faire da como resultado menos satisfacción que la que dio el liderazgo participativo (democrático). Sin embargo pareció que el liderazgo de laissez-faire dio como resultado más actitudes favorables que el liderazgo directivo (autocrático).

Liderazgo Autocrático

Autocrático y *Autoritario* son usualmente sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados. Autoritario algunas veces tiene un significado de fascismo y se refiere a las calificaciones en la escala F (escala de fascismo), la cual fue un instrumento desarrollado por Adorno y otros para medir tendencias en personalidad autoritaria. Los términos '*centrados en el líder*' o '*directivo*' algunas veces se utilizan como sinónimos de autoritario.

Resultados del Liderazgo Autocrático

Varios estudios han mostrado que un alto grado de conducta dictatorial por parte del líder o supervisor tiene diversas consecuencias indeseables. Las conclusiones de algunos de estos estudios se resumen brevemente.

Fleishman y Harris averiguaron que el índice de motivos de quejas eran mas altos cuando existían una estructura alta y una consideración alta; cuando la baja consideración se unía a una estructura baja, el índice de motivos de queja era alto. Con una consideración de tipo medio se encontró con el alto índice de motivos de queja en

unión de una estructura alta y un índice bajo en unión de una estructura baja. El índice de rotación del personal mostraba la misma tendencia.

Sin embargo, se debe hacer notar que la conducta estructurante por parte del supervisor puede dar como resultado mayores evaluaciones de eficiencia por el superior del supervisor. Los supervisores encargados de producción y comandantes de aeroplanos tendían a evaluar altamente la conducta estructurante.

Además, parece haber poca o ninguna correlación entre: a) cómo perciben los subordinados la conducta del supervisor y b) la manera en que los supervisores perciben al supervisor en relación con la estructura.

Likert cita investigaciones de Seashore y Georgopoulos que encontraron que el conflicto entre el supervisor y los subordinados estaba también asociado con baja productividad (Georgopoulos).⁶

El liderazgo autocrático dio como resultado conducta de chivos expiatorios en que los miembros del grupo expresaron sus frustraciones adjudicándolas a otros individuos dentro del grupo.

Liderazgo Democrático

Puede describir una diversidad de situaciones que van desde la elección de líderes por sus subordinados y la votación acerca de todo asunto, incluyendo objetivos de grupo, hasta un líder nombrado que alienta la discusión grupal solo en ciertos asuntos seleccionados.

Democrático implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia implica un alto grado de apoyo al líder, pero usualmente no implica que los subordinados tomen decisiones de cuales serán los objetivos de la empresa. Los términos *centrados en el empleado, igualitario, consultativo* y

⁶ Likert, *New Patterns of Management*, pp. 8-9.

participativo con frecuencia se usan también más o menos simultáneamente con liderazgo democrático. El grado de democracia en una situación se puede juzgar por el número y la importancia de las decisiones que toman los subordinados.

Resultados del Liderazgo Democrático y Participativo

Un alto grado de participación y apoyo, en general están relacionados con ciertos resultados deseables. La investigación sugiere que la conducta democrática por parte del líder, en contraste con la conducta de *laissez-faire* y autoritaria, da como resultado actitudes más positivas hacia el líder, un mayor grado de aceptación del cambio, menores tasas de ausentismo y mayor producción. Sin embargo, se debe subrayar que el liderazgo democrático no evita una buena cantidad de evaluación y toma de decisiones por parte del líder.

Los estudios presentados por White y Lippit y Baumgartel sugieren que un enfoque democrático tiende a dar como resultado actitudes más positivas hacia el líder que con liderazgo *laissez-faire* o autocrático. Un informe adicional acerca de grupos de jóvenes permitió llegar a la conclusión de que, en contraste con el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático produjo conducta más cooperativa, más amistosa, más sugerencias, intercambios más mutuamente aceptados de críticas constructivas y una mayor producción de mejor calidad.

TEORIAS DE LIDERAZGO

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, ya que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este apartado se describe el estudio de las teorías de liderazgo desde la simple orientación de los rasgos hasta los modelos situacionales.

TEORIA DE LOS RASGOS

Antes de 1949 los estudiosos sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

Las teorías de los rasgos son teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos. Seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

Algunos de los rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito. Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son natos, sino adquiridos, es decir, aprendidos. Sin embargo, desde fines de

la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Las conclusiones que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos estudiosos de la materia son conocidas como Teoría de los rasgos.

Ralph M. Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo:

- ✓ cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura),
- ✓ cuatro rasgos de inteligencia y capacidad,
- ✓ dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo),
- ✓ seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y;
- ✓ nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaron datos de 13 empresas (del mismo lugar) con un tamaño entre 100 Y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- ✓ Disfrutaban sus interacciones con las demás personas
- ✓ Eran más inteligentes
- ✓ Tenían mejor educación
- ✓ Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito
- ✓ Y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Más recientemente, E. E. Ghiselli investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

- ✓ Inteligencia. Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
- ✓ Habilidad de supervisión. Esta es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación, Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de importancia dominante.
- ✓ Iniciativa. El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.
- ✓ Seguridad en sí mismo. Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.
- ✓ Auto-percepción del nivel ocupacional. Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista difiere de ser completa.

En un estudio posterior Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas, y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, era un poco menos importante.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficiente, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- ✓ Habilidad mental superior.
- ✓ Madurez emocional.
- ✓ Necesidad intrínseca de logro.
- ✓ Habilidad para resolver problemas.
- ✓ Empatía
- ✓ Representatividad ante los superiores.

La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes. La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; mas recientemente se han identificado los siguientes rasgos claves de liderazgo:

- ✓ Impulso.- lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, Iniciativa y tenacidad.
- ✓ Motivación para el liderazgo.- la inspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal.
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Seguridad en uno mismo.- incluida estabilidad emocional
- ✓ Capacidad cognoscitiva
- ✓ Comprensión de los negocios

En general el estudio de los rasgos de los líderes no han sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Asimismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo. Además, entre las docenas de estudios al respecto no existe acuerdo sobre cuáles rasgos son en efecto rasgos de liderazgo ni sobre sus relaciones con casos patentes de liderazgo. En realidad, la mayoría de los así llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta.⁷

⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Editorial McGrawHill. 11ª Edición. Págs. 534 y 536.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento también llamadas teorías conductistas, son aquellas que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para que fueran líderes.

ESTUDIOS DE OHIO STATE

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40. Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista a solo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de estructura de inicio y de consideración.

La estructura de inicio se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas.

Consideración se describe como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción en sus seguidores.

Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como iguales.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaba llevando otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: orientado al empleo y el orientado a la producción. Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo; su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo y sus miembros eran un medio para este fin.

EL GRID ADMINISTRATIVO O REJILLA ADMINISTRATIVA

La rejilla administrativa o también llamada el grid administrativo de (Blake y Mouton) fue uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo dentro de las teorías del comportamiento. La rejilla administrativa o grid administrativo fue creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

Blake y Mouton desarrollaron una representación grafica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo el cual se analizará de manera amplia más adelante.

Propusieron el grid administrativo basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción” que en esencia representan las dimensiones

de “consideración” y “estructura inicial” de la Ohio State o las dimensiones de “orientación hacia el empleado” y “orientación a la producción” de Michigan.

Dimensiones del grid administrativo o rejilla administrativa.

La rejilla o grid tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “cómo” se interesan los administradores en la producción o “cómo” se interesan en las personas, no, por ejemplo, “cuánta” producción les interese tener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos y uno intermedio

Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos de los cuales se dará una breve explicación ya que lo veremos de manera detallada más adelante ya que es la teoría central de nuestro trabajo de investigación.

En el marco del estilo **1.1** (llamado “administración empobrecida”), los administradores se interesan poco en las personas y en la producción y se involucran minimamente en sus funciones; para efectos reales, han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a servir como conductos de información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores **9.9** quienes

ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción.

Son los verdaderos “administradores de equipo”, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos. Otro estilo es el de la administración **1.9** (llamada en ocasiones “administración de club campestre”), en la que los administradores se preocupan escasa o nulamente en la producción de forma casi exclusiva en las personas. Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie deba preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas de la empresa.

En el otro extremo se hallan los administradores **9.1** (llamados “administradores autocráticos de tareas”), a quienes solo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestra de escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático.

Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, en la rejilla pueden ubicarse todas las técnicas, métodos o estilos administrativos. Evidentemente los administradores **5.5** tienen una preocupación media por la producción y las personas como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No se fijan metas muy ambiciosas, y es probable que adopten frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

La rejilla administrativa o grid administrativo es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica porque un administrador se ubica en uno u otra parte de la retícula. Para determinar el motivo se debe analizar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la capacidad y capacitación de los administradores, las condiciones de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la manera de actuar de líderes y seguidores.⁸

⁸ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Editorial McGrawHill. 11ª Edición.

A continuación se resume otro de los estudios realizados dentro de las teorías del comportamiento y posteriormente como ya se ha dicho se presenta la teoría de Blake y Mouton: *“El Grid administrativo o también llamada la rejilla administrativa”*.

ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Los tres enfoques de comportamiento que acabamos de revisar en su mayor parte se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60. Estos enfoques evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si solo hay dos dimensiones que captan la esencia del comportamiento en el liderazgo.

Su premisa básica es que en un mundo en cambio es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo. Estos líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo como “impulsa nuevas formas de hacer las cosas”, “origina nuevos enfoques a los problemas” y “estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades”. Pero en aquel tiempo estos aspectos no explicaban mucho del liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que ello podría tener su causa en que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días. De manera que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión – orientado al desarrollo- que se relaciona con la eficacia del líder. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldan el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, los acercamientos al comportamiento de la época anterior que se enfocaban en solo dos comportamientos pueden no captar de manera apropiada el liderazgo de los años 90.

También parece que los líderes que muestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los conceptúan como más competentes.

EL GRID ADMINISTRATIVO

Como ya se mencionó anteriormente esta es una de las teorías del comportamiento desarrolladas por Blake y Mouton y que a continuación se desarrollará más ampliamente. La teoría del “EL GRID” de Blake y Mouton nos menciona lo siguiente:

El Grid, aclara y cristaliza muchas de las diferentes maneras posibles en que se puede supervisar, según se muestra en la figura 1. He aquí la base de cómo funciona. Cualquier hombre que esté trabajando para una organización tiene asignadas ciertas responsabilidades, y esto es cierto ya sea que trabaje muy abajo en la calificación de puestos o en una posición muy elevada. En la mente de ese hombre hay dos cosas tanto si trabaja como gerente o como supervisor; una es *producción*: lograr buenos resultados o llevar a cabo la tarea. La intensidad con que piense en los resultados puede describirse como su grado de interés en la producción.

En una escala de 9 puntos, el 9 representa un alto interés en la producción y el 1 un interés bajo. Un supervisor piensa también en aquellos cuyo trabajo dirige porque tiene que obtener resultados por medio de otras personas. El eje vertical del grid representa su interés en la gente (ver figura 1). Esa también es una escala de 9 puntos, el 9 como grado alto y el 1 como grado bajo.

El grid identifica esos dos intereses y lo hace de tal manera que le facilita a la persona ver como interactúan los dos intereses. En diferentes puntos de intersección de las dos escalas pueden encontrarse varios estilos.

Esos son estilos que diferentes supervisores emplean cuando piensan en como obtener buenos resultados por medio de la gente. Cinco de las muchos estilos posibles de supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en las cuatro esquinas y en el centro del Grid. (ver figura 1).

Según puede verse en la esquina inferior derecha, **9,1** es el estilo de autoridad-obediencia, que representa un alto grado de interés en la producción pero poco en las personas que se espera que produzcan.

En la esquina opuesta del Grid, arriba a la izquierda, está el estilo del **1,9** y es la del concepto de que “el amor lo conquista todo”. En la esquina inferior izquierda del Grid está el **1,1**. Podría parecer extraño que un supervisor pudiera casi no tener interés ni en la producción ni en las personas al actuar de una manera mecánica como parte de una organización, pero sin realmente contribuir con algo a la misma. En el centro está el estilo **5,5**, el del supervisor que le gusta mantenerse en medio de la carretera. Su actitud es la de “obtén resultados pero no te mates. No presiones demasiado o serás visto como un intransigente. Tampoco des rienda suelta a la gente fácilmente o pensarán que eres blando. Sé justo, pero firme. Haz el trabajo, pero a un ritmo cómodo”. El gerente 5,5 es un “hombre-organización”. En la esquina superior derecha, posición **9,9**, hay un alto interés en la producción unido a un alto interés en la gente. Una persona que supervisa según esa teoría, hace hincapié en la comprensión y el acuerdo mutuo por medio de la involucración-participación-compromiso, como la clave para resolver los problemas entre jefe y subordinado. Siempre que surge un desacuerdo, él investiga los hechos.

El problema se discute a fondo hasta llegar a una solución de una manera abierta y comprensiva que puede dar como resultado un entendimiento mutuo con una entrega plena a las conclusiones alcanzadas. Las personas que trabajan juntas de una manera 9,9, saben que tienen una causa común en el resultado de sus esfuerzos y los combinan de manera independiente.⁹

El Grid puede emplearse para investigar cómo supervisa un jefe en su trabajo diario. Hay muchos puntos jefe-subordinado que pueden observarse de esa manera. El cómo se comunican el jefe y el subordinado es uno de ellos. Otro es la manera como el jefe da las órdenes de trabajo. Otros abarcan cómo se manejan las equivocaciones, como se tratan las quejas y cómo reacciona el jefe a los sentimientos hostiles.

⁹ Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. El Grid para la máxima eficiencia en supervisión. Editorial Diana. 1ª. Edición.

Uno de los puntos finales es el asunto de la evaluación del desempeño, esto es, cómo habla el jefe con el subordinado para ayudarlo a que se desarrolle.

A continuación se describirán y se examinarán los estilos del Grid antes mencionados

ESTILO 9.1

Volviendo a ver la figura 1 puede usted fijarse en la mente donde esta 9.1 en el Grid. Lo descubrirá en la esquina inferior derecha. Esta donde el 9, o un alto grado de interés por obtener buenos resultados, se cruza con un 1 con un grado bajo de interés en la gente.

Cuando un jefe desea una producción máxima y tiene muy poco interés en los pensamientos, actitudes o sentimientos de sus subordinados, emplea su autoridad para conducirlos y controlarlos. Espera que sean obedientes y que cooperen; ellos deben hacer lo que se les dice para producir los resultados deseados. Si es necesario, él exige “resultados, o si no, sin excusa ni pretexto.

Comunicación

Los jefes con estilo 9.1 saben que la comunicación es importante. Las cosas irán mal si usted no especifica con toda claridad qué es lo que espera de sus subordinados. El jefe 9.1 emplea la fórmula “dígalos y vuélvelos a decir”. Eso es eficiencia. Así no hay necesidad de que los subordinados hagan preguntas. Las preguntas confunden el punto y, además, desperdician tiempo.

Eso no quiere decir que el jefe 9.1 no quiera que los subordinados se comuniquen; en verdad lo desea. Él desea que muestren su asentimiento con cualquier cosa que les haya dicho; así no puede haber duda alguna. Ellos saben quien va a ser qué, cuándo y cómo y con quién va a informarle a él cuando termine. Entonces, el jefe puede verificar y estar seguro de que todo se ha hecho según lo dicho. Si su propio jefe pide un informe sobre algún problema dado, él puede dárselo sin escatimar palabras.

La comunicación 9,1 es un simple camino de una vía del jefe hacia abajo. El papel primordial del jefe es bosquejar que es lo que va a hacerse y cómo y cuándo y para que hora debe hacerse. El papel del subordinado indica que va a cumplir lo dicho y luego avisar cuando termine.

Como se dan las instrucciones

Una gran parte del trabajo de un supervisor que se ve a sí mismo como un jefe 9,1, es dar instrucciones claras. No puede haber confusión ni excusas. Si el trabajo va bien, eso es lo que se esperaba. Si no se lleva a cabo de la manera correcta, el jefe sabe a quien echarle la culpa. Fue el subordinado quien no presto atención o que él estaba pensando en otra cosa o que simplemente no le importó mucho hacer bien el trabajo. Por eso él da indicaciones de una manera clara y directa.

Como se manejan las equivocaciones y los errores

Si a pesar de los mejores esfuerzos del supervisor por ser claro y directo, las cosas salen mal, se cometen equivocaciones y ocurren errores, la gente tropieza; la cuestión es: “¿cómo deben manejar las equivocaciones los jefes 9,1?” un jefe 9,1 nunca deja pasar un error a sabiendas. ¿Por qué? Porque sabe que, si sucede una vez, volverá a suceder una y otra y otra vez. A pesar de las precauciones por evitarlos, los errores por lo común significan o que la gente no esta trabajando o que esta descargando su enojo haciendo, a propósito, que algo falle. Y el jefe no puede tolerar eso.

Su reacción inmediata al descubrir un error es: “¿quién lo hizo? Esto requiere una acción disciplinaria”, y lleva a cabo una especie de inquisición para obligar al subordinado a que admita su culpa. Eso puede tener diferentes clases de resultados, pero todos apuntan en la misma dirección. El subordinado se asusta tanto que se convierte en un manojito de nervios. Luego, se pone tan tenso que no sabe ni donde tiene su mano derecha y admite haberse equivocado en algo aunque no lo haya hecho o que le dieron una pista falsa desde el principio. O, también, el subordinado queda tan resentido que, cada vez que el jefe dice: “tú lo hiciste...”, contesta, aunque sea para sí mismo: “yo no lo hice...” o, por puro desafío se niega a admitir nada. Esto puede conducir a que los subordinados “ocasionen” todavía más errores.

Cómo se tratan las quejas

Todo subordinado va a tener una queja de cuando en cuando. Es de esperarse que los subordinados de un jefe 9,1 se quejen. ¿Cómo maneja las quejas el jefe 9,1? Su actitud básica es la de ver en ellas una falta de hombría o, por lo menos, una indicación de flojera o debilidad. O las deja pasar por alto o las menosprecia o las enfrenta con bravuconería.

La actitud del jefe 9,1, en otras palabras, es la de que si usted va a proponerse a escuchar a todos los que se quejan, esta abierto a una fila interminable de lamentaciones y va a convertirse en un centro de consolación por lo que no le quedara tiempo para trabajar. La manera de tratar las quejas, por consiguiente, es ignorarlas; hacer que el quejoso se avergüence por desperdiciar el tiempo de usted, viniéndole con algo de tan poca importancia.

Reacción a los sentimientos hostiles

Los subordinados con frecuencia se sienten frustrados cuando trabajan día tras día bajo un jefe 9,1. Es posible que en la actualidad algunos subordinados le digan al jefe lo que piensan y, entonces, el jefe 9,1 va a verse comprometido en un argumento de ganar-perder o en un combate abierto. Cuando las personas se encuentran al principio de una situación en la que no están de acuerdo sobre hechos técnicos fríos, la discusión puede ser calmada y el problema se resuelve. Sin embargo, cuando sentimientos hostiles son la causa de pleitos y de argumentos de ganar-perder, estos tienen a persistir y en convertirse en algo crónico.

Evaluación de la actuación

Un jefe 9,1 fija estándares de desempeño con un subordinado diciéndole que espera que este lleve a cabo al año siguiente. Una vez que el subordinado muestra su consentimiento, sabe ya que es lo que el jefe le exige que lleve a cabo, esto es, estar comprometido.

Resumen

Las facetas principales de cómo opera un supervisor 9,1 para lograr que el trabajo se haga son:

1. La comunicación tiende a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo, cuando es hacia arriba su propósito es el de saludar o informar que el trabajo sea realizado.
2. Las instrucciones se dan de una manera clara y detallada, dejándole poca oportunidad al subordinado de que malinterprete lo que el supervisor quiere que se realice y todavía menos oportunidades de hacer preguntas.
3. Se considera que las equivocaciones y los errores son producto de malas actitudes. La acción disciplinaria que se emplea es para prevenir que se repitan.
4. Las quejas son señal de debilidad. La mejor manera de manejarlas es la de ignorarlas, menospreciarlas o apabullarlas.
5. Los sentimientos hostiles hacia el supervisor son algo inaceptables. Conducen a la resistencia y a la insubordinación y ocasionan la quiebra de todo el sistema de producción. La manera de tratarlos es cortarlos de raíz. La supresión es una manera de regresarlos al subordinado. Si para mañana no los ha olvidado, es que se trata de un tipo difícil y revoltoso.
6. La evaluación del desempeño es una manera de recompensar a los que se adaptan al sistema y de castigar a los que no quieren adaptarse.

La 9,1 es una supervisión dura, basada en la autoridad-obediencia. El jefe impone su voluntad. Los subordinados no son sino herramientas del departamento de producción y, a menos que se les trate conforme a eso, es seguro que ocasionaran que la producción se atasque. No son personas a las que se les puede pedir que piensen, que sientan, que sean creadoras o innovadoras. Eso se queda para los supervisores.

ESTILO 1,9

El concepto 1,9 se muestra en la esquina superior izquierda de la figura del Grid. En él, un bajo interés en los resultados, 1, se cruza con un interés alto en las personas, 9.

Cuando un jefe supervisa de una manera 1,9, usted puede estar seguro de que es altamente considerado con los pensamientos y sentimientos de sus subordinados. En su mente, de una manera preponderante, esta la esperanzada posibilidad de que cada subordinado abrigue buenos sentimientos hacia él. A un supervisor 1,9, por ejemplo le

lastimaría saber que un subordinado sintiese animosidad en contra suya o que hubiera hecho algo que hiciera que el subordinado le dé la espalda.

¿Qué es lo que ocasiona que un supervisor 1,9 tenga actitudes tan afables y bien intencionadas? Él cree que es bueno el mantener a todo subordinado tan contento como sea posible para que todas las dificultades que surjan en el transcurso del trabajo se arreglen sobre una base agradable.

Para empezar, a él realmente le gusta la gente en general y en especial quienes trabajan con él. A su vez, desea agradecerles a todos y cree que, dándoles a sus subordinados su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo, conservará su lealtad. Su primer artículo de fe es que los buenos sentimientos y la armonía producida por estos garantizarán que la producción se maneje sola. Su segundo artículo de fe es que, si él acepta a los demás, ellos no lo rechazarán. Su temor a verse rechazado es aquello que lo hace tan ansioso por agradar.

Supervisores de ese estilo se encuentran más en el área de servicios que en la línea de trabajo y, dentro de esta, se ven con menos frecuencia en situaciones de alta presión. Aun ahí es posible que haya mucho estilo secundario 1,9 cuando la presión desaparece.

Comunicación

Un jefe con orientación 1,9 se comunica a menudo con todos sus subordinados. Desea asegurarse de que todo esta bien en el sentido de su gente se esté sintiendo bien; la mejor manera de hacer eso consiste en estar junto a ellos, en animada conversación; así podrá percibir cualquier señal de infelicidad en cuanto empiecen a aparecer, o ayudar a los subordinados a que se ajusten a la situación, o darse tiempo para suavizar cualesquiera tensiones que puedan existir.

Esa clase de conversación por lo común es sobre tópicos que nada tienen que ver con el trabajo y a un supervisor 1,9 puede gustarle todavía más el unirse a una charla amistosa que algún otro inicie más bien que tomar la iniciativa él mismo.

Cómo se dan las instrucciones

Cuando tiene que dar indicaciones, un supervisor con orientación 1,9 es posible que mencione que existe un problema, pero lo hace de una manera muy directa. Espera que a sus subordinados les interese lo suficiente tomar la iniciativa ellos mismos y que le hagan preguntas para empaparse más a fondo de la situación. De ese modo, ellos serán los dueños del problema y este no les habrá sido envidiado desde arriba sino que ellos lo habrán aceptado y ahora es algo que les pertenece.

Al ofrecer respuestas a las preguntas, el supervisor está contribuyendo a que comprendan mejor un problema que se ha vuelto de interés para ellos. De esa manera indirecta, un jefe 1,9 parece que siempre está ayudando a sus subordinados a tratar los problemas de ellos y que nunca les está exigiendo que cooperen a resolver el problema que él les ha planteado. Todo resulta bien cuando los subordinados se sienten realmente motivados a descubrir y resolver los problemas, cosa que no es fácil que ocurra bajo una supervisión 1,9.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores

A nadie le gustan las equivocaciones ni los errores y, menos que a nadie, a un supervisor con orientación 1,9. Su corazón vuela hacia la persona que cometió el error porque él sabe cuán mal debe sentirse dicha persona. Centrándose de una manera cálida y amistosa en las heridas reales o imaginarias, en vez de hacerlo en el error mismo, viene luego la suposición del jefe 1,9 de que la gente naturalmente desea hacer lo correcto. Por lo tanto, razona, la persona que ha cometido el error ya debe estar sintiéndose mal y se perturbaría todavía más si yo hiciera hincapié en el asunto.

Por consiguiente, la actitud del jefe 1,9 hace las equivocaciones y los errores es la de “acentuar lo positivo y eliminar lo negativo” y logra hacer eso no culpando a nadie.

Las recriminaciones posteriores no ayudan en nada y en vez de eso él consuela al subordinado de algún modo como, por ejemplo: “Bien, sé que hiciste todo lo que pudiste. No te preocupes. Todo saldrá bien. Nosotros nos encargaremos de eso”. La culpa no se le hecha al subordinado sino que hasta se le ayuda a encontrar alivio de

cualquier sentimiento de culpabilidad que pueda estar experimentando. Si eso no da resultado, el jefe 1,9 es capaz de mimar al preocupado subordinado y de animarlo diciéndole que todo esta “perdonado y olvidado”. Esa actitud es particularmente clara cuando la equivocación o el error ha consistido en violar alguna regla o política.

Como se tratan las quejas

Cuando un jefe 1,9 recibe quejas de sus subordinados, es casi seguro que estas lo inquietaran y con mayor razón si las quejas son de carácter personal.

Las quejas acerca de la situación en general, o acerca del equipo o sobre la presión inevitable que el sistema genera, no son tan desalentadoras por que el jefe 1,9 comprende que los subordinados no esperan que él, con un solo gesto elimine esas fuentes de irritación. Al contestar a dichas quejas, el jefe 1,9 puede unirse al grupo y estar de acuerdo con ellos en lo que a la queja se refiere. Eso les hace saber a los subordinados que el jefe esta con ellos como compañero de infortunio y a este le quita un peso de encima porque la queja no crea un distanciamiento entre ellos.

Sin embargo, la situación es diferente cuando la queja es personal y en ella se implica que el jefe debería haber hecho algo y no lo hizo, o que hizo algo que no debería haber hecho. El jefe 1,9 toma la queja por su valor nominal y es probable que reaccione con horror ante algo que otros, más objetivamente, verían como una simple tempestad en un vaso de agua.

Enfrentando a una situación así, un jefe 1,9 hace todo lo que esta a su alcance por tranquilizar los sentimientos perturbados. Puede ofrecer una disculpa; puede prometer que la cosa no volverá a suceder; hasta puede incluir el hacer alguna clase de favor inesperado en beneficio del subordinado. De esta manera, el jefe puede evitar el rechazo haciéndole saber al subordinado que lo siente mucho y que “no hay por que disgustarse”. Esos pasos pueden quitarle el aguijón a cualquier antagonismo que el subordinado pueda haber experimentado y remplazarlo con una sensación de armonía.

Reacción a los sentimientos hostiles

Un jefe 1,9 tiembla ante la amenaza de sentimientos hostiles todavía más que cuando se ve enfrentado a quejas. Al parecer, la razón principal de tal cosa es que los

sentimientos hostiles solo están a unos cuantos grados de distancia del disgusto abiertamente expresado y ésta esta a solo uno o dos pasos del odio. Para una persona orientada a 1,9 este sendero parece conducir al desastre porque socava los cimientos mismos de su seguridad fundamental que proviene de estar en relaciones cálidamente amistosas con los demás. La hostilidad, los conflictos, el antagonismo... todo eso son emociones que una persona 1,9 hace todo lo posible por evitar y eso significa que un jefe 1,9 sencillamente nunca trata de enfrentarse a los sentimientos hostiles. Busca la manera de suavizar esa clase de sentimientos hostiles si es que se los encuentra. El enfoque continuo de sus esfuerzos, por supuesto, es tratar de asegurarse de que ni siquiera se originen.

Hay muchas maneras en que un supervisor 1,9 puede intentar restablecer la armonía. La gente puede ser engatusada e inducida a que vea qué bien están la cosas en comparación con lo mal que podrían estar. El supervisor puede hacer que la gente le preste atención a lo que es positivo y que aleje la mente de los aspectos negativos que están produciendo tensión.

Evaluación de la actuación

Para un supervisor 1,9 la evaluación del desempeño puede ser algo así como conducir un vehículo por una carretera llena de minas y la razón es su temor de que algún comentario suyo no importa cuán bien intencionado haya sido, pueda tomarlo el subordinado como una critica o como un signo de debilidad. Cuando esto es así, si el subordinado reacciona defensivamente, el jefe 1,9 se mete en problemas pues tiene que respaldar lo que ya haya dicho o sufrir la vergüenza de tener que retractarse. Por dichas razones un jefe 1,9 trata con pies de plomo la evaluación del desempeño. Su meta por supuesto es mantener las cosas del lado positivo y es posible que funcione sobre la suposición de que la gente mejora haciendo un esfuerzo adicional en desarrollar sus habilidades en vez de tratar de eliminar sus defectos.

De esta manera, puede hablar con sus subordinados acerca de cuáles son sus habilidades positivas y así se ve libre de la necesidad de hablar sobre los defectos o deficiencias. Tal cosa significa que la conversación puede ser positiva porque cada

habilidad descubierta que él le señala a un subordinado es algo así como hacerle un cumplido. Puesto que las deficiencias no tienen porque mencionarse, el jefe 1,9 no se ve colocado en lo que sería una posición insostenible: señalar las deficiencias que, desde su punto de vista, son el equivalente a hacer una crítica.

Resumen

El estilo 1,9 de supervisión hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. Su tesis es que si los subordinados están felices, contentos y experimentan una sensación de bienestar y aceptación, querrán entonces cooperar con el sistema. He aquí como piensa un supervisor 1,9 acerca de los elementos clave de la supervisión.

1. Las comunicaciones las ve un supervisor 1,9 como el corazón de las buenas relaciones. Si el jefe y el subordinado pueden hablar libremente y de una manera informal y comparten el mismo tipo de sentimientos, entonces, todo lo demás es de esperarse que vaya bien. Por lo tanto, los jefes 1,9 están preparados para hablar sobre cualquier cosa de lo que los subordinados quieran hablar y no es necesario que se trate de asuntos laborales. Cualquier tópico será bueno porque les proporciona a ambos oportunidad de compartir sus pensamientos y sentimientos, así como sus emociones, de una manera mutuamente apreciable.
2. Las instrucciones se dan de manera general, siempre con anticipación y con la esperanza de que los subordinados empiecen a hacer preguntas. Conforme las hagan, irán compenetrándose en un sentido de propiedad del problema. Entonces, el jefe puede responder a las preguntas de una manera que le haga posible ser de ayuda y constructivo con sus subordinados que necesiten esa clase de asistencia.
3. Las equivocaciones y los errores cometidos por los subordinados son algo que un jefe 1,9 sienten que se tratan de una manera mejor no dándoles el nombre de problemas. Creyendo que los subordinados se sienten infelices consigo mismo por haber cometido un error o alguna equivocación, la mejor manera de tratarlos bajo esas condiciones es ofrecerles comprensión, apoyo y olvido del error o equivocación cometida.
4. Es muy posible que la queja de los subordinados relacionados con el trabajo, con el sistema o con el equipo –algo en lo que no es de esperarse que el jefe pueda

hacer gran cosa- las trate el jefe coincidiendo con los subordinados en que la situación es desafortunada o simplemente muy mala. Sin embargo, si las quejas de estos se refieren al jefe mismo, el asunto se ve entonces como algo verdaderamente serio. Bajo estas condiciones, es posible que a un jefe 1,9 trate de desviar la atención de sí mismo haciendo que los demás estén de acuerdo con él.

5. Los sentimientos hostiles expresados contra el jefe son devastadores para este, le hacen sentir el deseo de ofrecer disculpas, si tal cosa es apropiada, o de ofrecer rectificaciones si con eso se restauran las buenas condiciones.
6. Las evaluaciones periódicas de actuación se realizan mejor de esta manera: un jefe 1,9 supone que usted puede ayudar a la gente mucho más haciendo hincapié en sus puntos fuertes y ayudándola a mejorar lo que ya hace bien, en vez de estar molestándola refiriéndose a sus deficiencias que, de todas maneras es muy difícil que se corrijan. Así, un jefe 1,9 lleva a cabo una evaluación del desempeño en tal forma que el subordinado se sienta halagado no criticado.

ESTILO 1,1

El estilo de supervisión, 1,1 es aquel en el que 1, un interés bajo en los resultados, se cruza con 1, un interés bajo en las personas (ver figura 1). Ese estilo es de “no ver el mal, no oír el mal, no hablar del mal”. El secreto de una supervisión 1,1 es el estar visible sin ser visto y el estar presente sin ser notado. Está presente, pero no se nota. Por lo tanto está fuera de la línea de fuego de todo el que quisiera emprender alguna acción en contra suya. Necesitamos comprender el 1,1 como un estilo de supervisión. Una razón de eso es que ese estilo es muy común; otra es que el concepto 1,1 puede hacer lento el progreso de la organización.

Comunicación

Hay varias maneras como un jefe 1,1 logra comunicarse. No necesita conversar mucho, pues no piensa en términos de que información necesita darle al subordinado. Por ejemplo, no es muy probable que les haga preguntas a los que están bajo su mando. Las preguntas provocan respuestas y a veces otras preguntas que él tendría que contestar. En vez de eso, es muy posible que él le deje al subordinado hacer las preguntas en la posición de que el subordinado debe saber qué es lo que necesita

conocer. El jefe 1,1 se dice a sí mismo: “Si él desea la información, la pedirá”. Si el subordinado lo hace, el jefe contesta si es que sabe cómo, o puede prometer que lo averiguará si es que no lo sabe.

Cuando se trata de escuchar, un supervisor 1,1 no presta mucha atención. Esta clase de jefe no participa emocionalmente de los problemas de sus subordinados ni lleva su propio ego en la camisa, tratando de demostrar sus conocimientos para resolver los problemas de sus subordinados. Deja que estos hablen todo lo que quieran, pero él mismo se sintoniza en otra banda y piensa en otras cosas. Si vuelve a hacerse un mismo comentario o se repite alguna pregunta, siempre puede decir: “Dispense, no oí lo que me dijo”.

Uno de los resultados de esta clase de actitud hacia la comunicación es que muchos pueden pensar que un jefe 1,1 es “callado, muy concentrado...él verdaderamente siempre medita los problemas y nunca habla a tontas y a locas”. Hasta podría recibir buenos comentarios por concentrarse en sus problemas de tal modo que ni siquiera le presta oídos al mundo exterior.

Una de las grandes ventajas de esto es que los demás con frecuencia evitan interrumpir a esa persona tan callada que parece estar tan concentrada en alguna actividad aunque, desde el punto de vista de la persona 1,1, esta sabe que en lo que esta pensando es en la próxima cacería de patos o en algún otro tópico. Si lo que ese le pide es su aprobación, siempre podrá asentir o negar con la cabeza, según lo quiera el subordinado.

Cómo se dan las instrucciones

La manera como un supervisor daría indicaciones según el estilo 1,1 por lo común sería diciendo: “He aquí lo que quieren que se haga. Todo está en este memorando. Avísenme cuando hayan terminado”.

Con eso, se va y deja sola a su gente para que hagan el trabajo como puedan, esperando que resuelvan los problemas que se presenten ayudándose entre sí en vez de que acudan a él en busca de ayuda.

El supervisor con orientación 1,1 no piensa en términos de objetivos o programaciones. Como él siempre les pasa los problemas a sus subordinados, él mismo casi nunca hace planes.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores

Un jefe 1,1 sabe cómo “no ver” un error o una equivocación. Más o menos las ignora sobre una base de “no ver las equivocaciones...” La única vez en que puede turbarlo el que se haya cometido un error o una equivocación es cuando sabe que, si se dan cuenta de la equivocación en el nivel de arriba, él tendrá que pagar las consecuencias. No obstante, para evitarse problemas lo más posible, coloca la responsabilidad de una manera tal que casi siempre queda libre de salir responsable.

Cómo se tratan las quejas

El supervisor 1,1 conduce sus relaciones con sus subordinados por un sendero libre de quejas. Evita mostrarse abierto a las quejas de los subordinados y, sin embargo, estos no podrían tampoco decir que las ignora. Para él, la manera más fácil de no verse enredado es no entrometerse en los problemas de algún otro. Una vez que le presentan una queja su estrategia puede ser aceptarla con un seco: “Hm., eso está mal” que da a entender que le prestará su atención al asunto mas adelante. O bien puede responder: “Sí, lo sé. Ese es uno de los grandes problemas de aquí, pero si uno trata de hacer algo al respecto, luego lo tachan de fastidioso”. Esto implica que simpatiza con el quejoso en cuanto que a este le asiste la razón.

La neutralidad del supervisor le hace posible vivir en un mundo en el que no ve ningún desacuerdo, no escucha ningún desacuerdo y él no habla de desacuerdo alguno. Es una profunda apatía de la que los demás se percatan según transcurre el tiempo. ¿Para qué decirle? ¿De qué sirve? Él no entendería”. O, con mayor generosidad, podrían decir: “Él comprende, pero no es mucho lo que puede hacer al respecto”.

Reacción a los sentimientos hostiles

Un jefe 1,1 reacciona a los sentimientos hostiles no actuando como jefe. Puesto que no tiene la menor intención de verse comprendido, mantiene la calma. Algunos supervisores con orientación 1,1 agotan en gran parte los sentimientos hostiles de sus

subordinados. El jefe puede escuchar en silencio el exabrupto del subordinado. Si este hace una pausa, el jefe sigue esperando y puede ser tan diestro que actué como si hubiera estado a punto de interrumpir al subordinado para contestarle, pero que se refreno para dejarle al campo libre al otro para que continué. De ese modo, impulsa al subordinado, una y otra vez, a que descargue su enojo hasta que, a final de cuentas, ya no tiene nada que decir. Ningún daño se ha hecho.

Evaluación de la actuación

Si tiene opción de tener las entrevistas de evaluación del desempeño a intervalos cortos o largos, el supervisor 1,1 llega al límite máximo, digamos, una vez al año. La entrevista, en sí, no dura mucho. Los informes de evaluación del desempeño le crean pocos problemas. La manera preferida del jefe con orientación 1,1 es la de tratar a todos más o menos de la misma manera.

Resumen

Un supervisor 1,1 parece que se ocupa en algo sin que lo noten y sin que sea productivo. Contribuye tan poco como le es posible, sin meterse en dificultades.

1. Su manera de comunicarse tiende a ser sobre una base de pasar los mensajes. Les dice a otros lo que le han dicho a él e informa lo que el siguiente nivel más alto le pide.
2. Las instrucciones las da de una manera general. Los subordinados son dejados a su propia iniciativa para que imaginen la mejor manera de llevar a cabo tareas que se les han asignado.
3. Los errores y las equivocaciones son algo inevitable y la mejor manera de no meterse en problemas a causa de ellos es la de no verlos.
4. La manera como un supervisor 1,1 trata a los subordinados puede o no causar que estos se conviertan en unos quejosos. El supervisor no sale en busca de quejas y, sin embargo, oye cuando estas son expresadas. Sin embargo, las oye de cierta manera especial, con todas las probabilidades de que, después de cierto tiempo la persona que sé esta quejando dejará de hacerlo. No obstante, sino lo hace, el supervisor con orientación 1,1 puede hacerle saber a esa persona que les ha pasado el problema a los niveles superior siguiente para ver cómo reaccionan, pero que todavía no le han avisado qué es lo que piensan que debe hacerse.

5. Cuando reaccionan a sentimientos hostiles, un supervisor 1,1 no trata de evitar el escuchar escabulléndose de la situación u ocultándose. Por otra parte, no se siente personalmente comprometido cuando le expresan sentimientos hostiles. Su política es que, si se escucha sin reaccionar, pronto la persona que abriga sentimientos hostiles se desahogará al expresarlos y ahí acabará todo.
6. La revisión y evaluación de la actuación son algo fácil para un supervisor 1,1. Para lo que espera de los demás, sus estándares son bajos. La fijación de objetivos en compañía del subordinado es algo que se emprende con cierta desgana y él maneja eso y las inevitables entrevistas siguientes de una manera muy superficial. Por lo tanto, puede aceptar cualquier tipo de desempeños que le rindan sin casi preocuparse o tomar en cuenta la contribución que dichos desempeños aporten.

Se podría pensar que los supervisores 1,1 son en realidad pájaros muy raros y, sin embargo, se encuentran a nivel ejecutivo, gerencial y de supervisión desde lo mas alto hasta lo mas bajo de la escala. Lo que pasa es que son gente difícil de ver. Los problemas pasan junto a ellos sin que siquiera se note que tales supervisores aportan muy poca o ninguna ayuda para resolverlos.

ESTILO 5,5

El estilo de supervisión 5,5 esta situada en la parte central del Grid en la figura 1. En este caso, un grado moderado de interés por la producción o los resultados se combinan con un grado moderado de interés por las personas a las que se está supervisando. Se puede captar el sentido de todo aquello a lo que se refiere la teoría 5,5 examinando algunas frases que son bien conocidas. “Algo es mejor que nada” es una clase de actitud 5,5. Otra es: “Para avanzar hay que seguir caminando”. Una tercera frase semejante: “Tú me rascas la espalda a mí y yo te la rasco a ti”.

Tras cada una de estas frases está el significado de una actitud común: aunque no se recorra todo el camino hasta llegar a 9 en ninguna de las dimensiones del Grid, tampoco se adopta la actitud de “me importa un bledo”, porque esa es una manera solitaria y miserable de vivir. Lo que se hace, es tomar un centro de la carretera de la avenencia, de acomodo, del trato, porque así es como todo el mundo lo esta haciendo. Si

usted fuera a esforzarse hasta el final, lo vería como un excéntrico o un chiflado. Por otra parte, si adopta la actitud de no hacer nada, es posible que lo consideren un tipo mediocre y poco interesante si no es que derrotado. El camino más seguro es el del centro. La teoría 5,5 es un concepto “balanceador”. Se encuentra a medio camino entre todas las demás posibilidades. La teoría en efecto dice: “Tendrá usted más problemas a la larga si la gente es conducida o no se le presta atención, que si trata de lograr “lo que podamos conseguir dentro de una posibilidad promedio”. Tome en cuenta las necesidades de la gente y, al final ellos estarán con usted”.

Comunicación

Según el concepto 5,5 de supervisión, se le da más o menos la misma importancia a la comunicación formal que a la informal. Cuando se trata de la comunicación formal, transmitida en nombre de la organización misma, el supervisor 5,5 hace un esfuerzo por mantener a su gente informada acerca de lo que les está llegando desde arriba. De cuando en cuando, puede matizar su interpretación de lo que quieren los de arriba, a fin de hacerla más digerible, pero sin que entre en juego ningún engaño.

Lo que el supervisor dice, puede no ser exactamente como lo dijeron los de arriba y, no obstante, si usted fuera el hombre desde arriba y escuchara lo que el supervisor 5,5 le decía a su gente, captaría, en esencia, lo que usted mismo había dicho al principio: “Quiero que el proyecto quede terminado para el jueves”. Su interpretación 5,5 comunica: “Nos han dado un trabajo importante, muchachos, y creo que va a ser necesario trabajar un poco de tiempo extra”.

Cómo se dan las instrucciones

El supervisor 5,5 emplea la comunicación para hacer que se realice el trabajo. Para evitar ser insistente, solicita y trata de persuadir y convencer. Es un engaño muy fino, sin ser demasiado blando. Es más, da instrucciones de una manera muy tentativa para ver qué clase de reacciones muestra la gente. Si le compran lo que quiere venderles, ¡que bueno!, si ponen objeciones, su manera de actuar en una forma tentativa acerca de lo que ha dicho le hace posible retroceder y probar otro curso de acción.

Como resultado, un supervisor 5,5 dirige el trabajo de sus subordinados más en términos generales que con detalles específicos, y lo hace explicando objetivos y programaciones y asegurándose de que sus subordinados estén de acuerdo con lo que se les está proponiendo. Asimismo, hace las cosas más aceptables todavía asegurándose de que cada subordinado se siente en completa libertad de regresar con él si necesita ayuda para llevar a cabo el trabajo.

Se podría decir, entonces, que el supervisor 5,5 está atento al ritmo que la gente quiera adoptar. No trata de acelerarlo sino que acepta la situación tal cual es. Luego, ofrece instrucciones de una manera general y tentativa, empleando la persuasión para ganarse la adaptación, pero manteniendo la condición tentativa de tal manera que siempre pueda echarse atrás si lo que él sugiere le es rechazado.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores

Todo supervisor 5,5 sabe, por ser la naturaleza humana lo que es, que los errores y las equivocaciones son algo inevitable, que nunca pueden eliminarse por completo y que si se le aplica presión a la gente para lograrlo, lo único que se puede lograr es ocasionar que cometan todavía más errores. Por lo tanto, el objetivo en el manejo de los errores y las equivocaciones es crear un ambiente apacible en vez de uno tenso.

Tal cosa es posible no haciéndose de la vista gorda o escondiendo la cabeza en la arena como la avestruz, sino poniéndose siempre del lado de los empleados y suponiéndolos inocentes antes que culpables, por lo menos las primeras veces. El supervisor sabe que ningún subordinado tiene jamás la intención de cometer una equivocación deliberadamente y toma en cuenta que la gente se avergüenza cuando tiene que admitir que ha cometido alguna.

Puesto que los errores y las equivocaciones pueden con frecuencia achacársele a un entrenamiento insuficiente o inadecuado, un supervisor 5,5 estimula a su gente a que asista a cursos especiales que puedan ayudarla a que haga mejor trabajo, sabe también que con frecuencia los errores y las equivocaciones suceden porque la gente quiere irse por el camino más corto, por lo que él la anima a que se apegue a las tradiciones, a los precedentes, a las prácticas pasadas, a las normas de operación, a los manuales y así por

el estilo, por lo menos en el mismo grado que los demás lo hacen. Eso puede hacer más lenta la producción, pero es una buena manera de ejercer un control mejor sobre los errores y las equivocaciones. Más todavía, un supervisor 5,5 se avergüenza como cualquier otro si se ve forzado a admitir que los errores se cometieron porque él no logró aplicar las normas y procedimientos adecuados. Por lo tanto y como resultado de lo mismo, es muy probable que él se sujete a ellos y le pida a su gente que haga lo mismo. Entonces, si ocurre algún error, por lo menos no culparán de que ejerció muy poco control sobre las desviaciones del desempeño.

Es muy factible que las organizaciones que se administran de una manera 5,5 sean muy burocráticas, y la razón de tal cosa es que su gente ha aprendido la importancia que hay en sujetarse a las reglas, las normas y el papeleo.

La forma 5,5 de supervisar, por consiguiente, tratándose de errores y equivocaciones, es primeramente mantener el ritmo del trabajo a un paso descansado para que la gente no se sienta bajo presión. Luego, si ocurren equivocaciones y si puede hacerlo -aunque no indefinidamente-, el supervisor supondrá inocencia antes que culpabilidad, en el subordinado. Finalmente, el supervisor 5,5 anima a los subordinados a que trabajen de acuerdo con las reglas, tradiciones, precedentes, prácticas pasadas y procedimientos comunes de operación y así por el estilo. Eso no por fuerza tiene que hacerse literalmente sino en el sentido de mantenerse lo suficientemente cerca de esos estándares para que puedan evitarse los atajos que son los que ocasionan equivocaciones y errores. Luego, si algo sale mal, por lo menos tiene la posibilidad de evitarse las críticas de su propio jefe por una supervisión defectuosa.

Cómo se tratan las quejas

Un supervisor 5,5 responde a las quejas. Se da cuenta de que el fracaso de manejarlas adecuadamente puede tener un mal efecto en la producción, firme y continua, que él desea. El jefe 5,5 cree verdaderamente en la política de “puertas abiertas”. Todo el que trabaja bajo sus órdenes tiene acceso a él en privado en cualquier momento y sobre cualquier tópico. El jefe, de esa manera, espera que los subordinados se sientan estimulados a descargar de su conciencia cualquier cosa que los este

preocupando. Cuando acudan a él, estará en la mejor disposición de tratar con cualquier tensión que hayan surgido y de evitar que crezcan hasta convertirse en una crisis.

Sin embargo, el jefe encuentra que ciertas quejas son difíciles de contestar porque se refieren a asuntos sobre los que él no tiene ningún control. Cuando le llega esa clase de queja, es probable que la discuta con el subordinado y lo ayude a que la vea desde un ángulo diferente.

Visto desde ese otro punto, el problema no parece tan importante como lo parecía al principio. Si no puede hacer eso, es muy posible que se mueva en una dirección tentativa y diga: “Déjeme discutir el problema con mi jefe y ver si puede hacerse algo al respecto”. Luego, cuando regresa, si ha tenido algún éxito, tal vez pueda ofrecer una solución inmediata haciéndole al subordinado cierta concesión que, en parte, sea la respuesta a su queja.

“Algo es mejor que nada” es un proverbio que cita con frecuencia un jefe 5,5. Otra de sus estrategias para manejar las quejas es la de cambalachear con ella. Así pues, el jefe 5,5 realmente es sensible a las quejas. Lo inquietan porque señalan los problemas que su gente está teniendo y que podrían estorbar la producción.

Por otra parte, los problemas podrían dar como resultado que a él lo critique su propio jefe por ser incapaz de resolver los problemas de subordinados que pueden afectar su moral.

Poniéndose a disposición de su gente y respondiendo a las quejas si le es posible, o manejándolas para limar las asperezas por medio de estrategias acomodaticias, un supervisor 5,5 puede con frecuencia, aunque no siempre, crear una especie de clima “vive y deja vivir”.

Reacción a los sentimientos hostiles

Los sentimientos hostiles preocupan a un supervisor 5,5 y lo ponen ansioso. No se siente muy bien parado bajo la tensión emocional que eso le provoca y una razón de eso es la de que, para equilibrar los intereses en la producción y en su gente, el supervisor siente que necesita condiciones más estables. Dadas esas circunstancias,

¿cómo reacciona un supervisor 5,5 cuando se enfrenta por primera vez a una persona que le está expresando sentimientos hostiles? En ese caso, el supervisor hará una o más cosas.

Primero, tratará de mantener la conversación completamente superficial área evitar una situación en que la persona que le está expresando los sentimientos hostiles puede violentarse. El supervisor intenta llevar la conversación hacia asuntos de trabajo que son siempre más fáciles de discutir.

Segundo, el supervisor 5,5 hace su mejor esfuerzo para evitar expresarle sentimientos hostiles al subordinado si es que le es posible hacerlo. La razón de esto es que si él los expresara, la situación podría degenerar en una fracción de ganar-perder, y esa clase de batalla es definitivamente algo que el supervisor trata de evitar a toda costa.

Tercero, si un subordinado llega a él en un acceso de furia, el supervisor puede hacer el intento de lograr un momento de tranquilidad durante el cual puede pensar qué es lo que hay que hacer, y puede lograrlo diciendo: “Le agradezco mucho que me diga esas cosas pues para mí no son muy importantes. En lugar de darle a usted una respuesta rápida, me gustaría tener oportunidad de reflexionar sobre ese asunto y de darle unas cuantas vueltas en la mente. ¿No podríamos volver a reunirnos el próximo lunes?”

Empleando esa estrategia, el supervisor no solo gana tiempo para pensar, sino que también da oportunidad de que el subordinado se calme en el intervalo. Así, cuando vuelven a reunirse, la furia de este último puede haberse aplacado o, si no ha sucedido así, por lo menos el jefe está en una posición tal que puede ofrecerle al subordinado maneras alternas de pensar sobre la posibilidad de resolver el problema que ha suscitado los sentimientos hostiles. Esa es una técnica de desdoblamiento y tiene mucho del mismo pensamiento básico de otras técnicas 5,5 de supervisión en las que entra en juego el arreglo, la adaptación y la acomodación.

Evaluación de la actuación

Cuando el supervisor 5,5 está fijando los objetivos en compañía de sus subordinado para el periodo que tienen delante, el lema es: “Seamos realistas”. Después de todo, razona, los objetivos van a ser algo que quedará registrado, documentado de tal

manera que le permita a su propio jefe presentarlos como parte de la revisión del desempeño de la supervisión.

Por lo tanto básicamente, según se ve desde ese ángulo, el supervisor 5,5 y su subordinado tienen un interés común en no sobrepasarse ellos mismos. El supervisor maneja la discusión de tal modo que coincidan los puntos de vista, el suyo y el del subordinado, en lo que es posible. Por lo común, ambos llegan a una estimación por escrito bastante moderada y, cuando se están fijando los objetivos, creen que no se sorprenderían si, al final del periodo, los objetivos se superan. Al final del periodo como con frecuencia sucede, los resultados pueden estar debajo del objetivo.

En la entrevista siguiente, tanto el jefe como el subordinado, mirando hacia atrás, llegan a la conclusión de que se pasaron de optimistas por no haber previsto y tomado en consideración las numerosas dificultades y retrasos que en la realidad ocurrieron. Aún cuando el jefe y el subordinado son ahora formalmente responsables ante sus superiores de la brecha existente entre lo prometido y lo logrado.

Resumen

El concepto de supervisión 5,5 es aquel en el que el jefe se ajusta al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado a adoptar; en el que no se esfuerza para lograr más, aun cuando los resultados alcanzados sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar. Bajo su estilo de supervisión, algo se progresa y el jefe puede sentir que, por lo menos, algo es mejor que nada. El supervisor se apoya en la tradición, los precedentes y las prácticas pasadas los procedimientos estándar de operación, las normas y cosas así, pero con todo eso interpretado de una manera “sensible” más bien que llevada a cabo literalmente. De esta manera, el trabajo se hace de acuerdo con el espíritu de la ley, si no se puede hacerse al pie de la letra.

Cuando surge diferencias entre jefe y sus subordinados, estas se desahogan en lo más posible partiendo la diferencia de muchas maneras, entre las que se incluyen el arreglo, la adaptación y la acomodación a circunstancias. En términos de los elementos específicos de superación, el estilo 5,5 puede resumirse de la siguiente manera.

- 1) A un supervisor 5,5 le interesa y esta atento a los problemas de supervisión que puede resolverse por medio de una comunicación bien pensada. Se da cuenta de que es un intermediario cuya responsabilidad es pensar sobre la información hacia arriba, sobre la moral de sus subordinados, sus actitudes, sentimientos, intereses y cosas por el estilo así como la de pensar sobre la información hacia abajo lo que concierne a la gerencia. El supervisor 5,5 emplea los conductos formales de comunicación en términos de reuniones periódicas, memorando, boletines en los pizarrones de avisos, etcétera, pero además, le presta mucha atención a la comunicación informal, ejemplos de la cual son los rumores los chismes y las expresiones de descontento su meta es anticiparse a las dificultades y, de esa manera evitarlas por medio de una comunicación efectiva.
- 2) Las indicaciones se dan de una manera general más bien que en términos específicos, pues de esa manera no es probable que los subordinados resienten una presión excesiva. El jefe se pone a su disposición para ayudarlos en toda ocasión en que los subordinados crean que necesitan su ayuda y la solicitan. Con esta forma de trabajar se logra una actuación necesaria a un grado aceptable.
- 3) Los errores y las equivocaciones se consideran como algo inevitable, pero si no se manejan de una manera “cabal” puede dar como resultado esperanzas y antagonismo. Una manera de evitarlos es estimular a los subordinados a que trabaje de cuerdo con practicas establecidas desde hace mucho o según se detalla en los manuales de operación, no tomándolos al pie de la letra sino solo como pautas apropiadas. De esa manera se evita los errores producidos por querer trabajar demasiado aprisa, aunque se sacrifica el descubrimiento de nuevas prácticas mejores. Al principio y durante cierto número de repeticiones del mismo error, el jefe 5,5 supone inocencia antes que culpabilidad en los subordinados.
- 4) La manera de reaccionar a las quejas es un asunto muy delicado, el jefe 5,5 busca la manera de tratar que las emociones personales no hagan erupción, intenta lograr eso canalizado una discusión hacia áreas administrativas o introduciendo periodos de “enfriamiento” que le den tiempo para pensar y que le permita, al mismo tiempo, que los sentimientos hostiles se desvanezcan.
- 5) La evolución y la revisión del desempeño se llevan a cabo de tal manera que, hagan que el subordinado mismo reconozca sus faltas y prometa rectificarlas. De este modo, el jefe evita mostrarse abiertamente crítico ya que es muy improbable

que el subordinado crea que le jefe lo está haciendo responsable de cosas que el mismo ha admitido que son insatisfactorias en su desempeño.

El estilo de supervisión 5,5 es seguro usando un conjunto de suposiciones y técnicas relacionadas. También porque hace que la gente “se desempeñe” no en un alto grado de eficiencia, pero sí de manera aceptable, porque le evita problemas. Dicho enfoque es una manera altamente eficaz de mantener bien balanceadas las demandas de la producción, así como los de la gente.

ESTILO 9,9

El estilo 9,9 del Grid está situado en la esquina superior derecha de la figura 1, donde el 9 representa el interés en los resultados y se cruza con el 9 que representa el interés en las personas. Es la teoría que dice: “Logrando su participación activa, se puede lograr que las personas se involucren y se comprometan para descubrir y emplear las mejores soluciones en el trabajo diario.

Solo por medio de la participación, la involucración y el compromiso es posible alcanzar los máximos resultados. Quienes son supervisados de una manera 9,9 desean triunfar y la medida del triunfo es que los resultados sean verdaderamente excelentes.”

La manera 9,9 de supervisar requiere una mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo de equipo que en los otros estilos. El supervisor, en dicho estilo, es un dirigente de dos maneras distintas. Desde un ángulo, ayuda a los subordinados a ver las posibilidades que tienen abiertas ante sí y que no podrían ver sin el liderazgo del supervisor. El modo de este es ayudar a la gente a fijar objetivos altos que pueden obtenerse únicamente por medio de un esfuerzo dedicado y decidido. El otro rasgo de su liderazgo es que emplea hasta el máximo los recursos con que los subordinados pueden contribuir para conseguir dichos objetivos.

Varias líneas de prueba nos llevan a la conclusión de que el 9,9 ya está empezando a remplazar al 9,1 y a otros estilos de supervisión. Cuando el ambiente de autoridad-obediencia empezó a desmoronarse, los supervisores comenzaron a

abandonar la esquina 9,1. Algunos adaptaron la fácil solución del 1,9. Otros recurrieron al camino del arreglo, la adaptación y la acomodación que es característico del estilo 5,5. Otros más, en esas confusas circunstancias, alzaron las manos al cielo de una manera 1,1, considerando todo el asunto como algo sin remedio, pero todavía deseando mantenerse ahí hasta que pudieran cosechar los beneficios del retiro.

Según el grid hay una creencia común compartida por los enfoques 9,1, 1,9 y 5,5 aún cuando en otros aspectos sean tan diferentes. La creencia que comparten es que pueden o podrían obtenerse más resultados solo a expensas de la gente. Cada uno de los tres estilos contempla el supuesto anterior. El 9,1 ve al asunto con una mirada severa y dice: “Tenemos que lograr más resultados. Si yo me pusiera a considerar los sentimientos de la gente, habría menos resultados. Por lo tanto, aquí los sentimientos no cuentan”. El estilo 1,9 ve las cosas a través de una prisma rosa y llega a esta conclusión: “las demandas brutales de resultados son al mismo tiempo inadecuadas y auto derrotistas”.

Un supervisor al que realmente le interese su trabajo tienen que promover sentimientos positivos al principio. Así se pueden tener esperanzas de que la producción seguirá creciendo a través del trabajador bueno y sincero”.

Un supervisor 5,5 ve el problema desde más atrás y declara: “es peligroso ir demasiado lejos en cualquiera de las dos direcciones cuando se esta tratando de obtener producción por medio de la gente. Ni muy poco ni demasiado, sino simplemente un interés balanceado es la manera practica de supervisar”. El problema le queda “oculto” a un supervisor 1,1 porque sus ideas no le permiten ver más allá.

Todas estas proposiciones plantean un punto falso y se guían por sus indicaciones, hagamos a un lado la suposición de que un gran interés en la producción suprime el alto interés en la gente y, ¿qué nos queda? Esos dos altos intereses no solo pueden coexistir, sino que también pueden unirse y ahí es donde arranca el estilo 9,9.

Hay otro punto que es necesario aclarar acerca del trabajo de equipo 9,9. Trabajo de equipo no significa que todos los miembros del mismo trabajen físicamente juntos, a

la vista y al alcance de la voz unos de otros todo el tiempo, por ello existen otras formas de actuar dentro del estilo 9,9 como se muestra en la figura 2.

Figura 2
Pautas para tres estilos de acción en equipo 9,9

Condiciones	Uno solo	Uno a uno	Uno a todos
Tiempo	No disponible	Disponible	Disponible
Competencia para juzgar	Plena	Insuficiente	Insuficiente
Recoger información	No es necesaria	Únicamente vertical	Se necesita tanto vertical como horizontalmente
¿De quién es el problema?	Mío	De él, de nosotros dos	De todos nosotros
¿Pueden otros añadir algo?	No	Sí	Sí
Involucración-compromiso con resultados	Sin importancia	Útil, esencial	Necesario, esencial
Implicaciones para otros	Ninguna	Alguna	Alguna
Comprensión del propósito por otros	No hay problema no puede suponerse	Necesaria	Necesaria
Coordinación del esfuerzo	Innecesario	Únicamente vertical	Horizontal y vertical
Continuación, seguir observando	Innecesaria	Necesaria	Necesaria
Potencial del desarrollo gerencial	Ninguno	Alguna	Alguno

Sinergia (trabajo perfecto de equipo)	Irrelevante	Posible	Posible
---------------------------------------	-------------	---------	---------

Comunicación

Un supervisor 9,9 comunica para promover la comprensión y ganarse el acuerdo de sus subordinados para acciones que van a emprenderse. Una comunicación autentica es algo básico para lograr los objetivos de la comunicación. ¿Qué significa eso? Para empezar, significa que el supervisor no altera el mensaje que necesita comprenderse para que sea más fácil de entender, el se atiene a los hechos. Del mismo modo, tampoco emplea un estilo de relaciones públicas tratando de hacer que las cosas parezcan más positivas de lo que son, ni tratar de engatusar a los subordinados con sus poderes de persuasión.

Lo que hace es presentar los problemas en los término más honrados, realistas y objetivos de que es capaz, y eso significa que describe cualquier problema dado en términos de cuál es la dificultad con que se están encontrando, cual cree él que sea la causa y cómo ve las consecuencias que podrían sobrevenir. También pueden indicar las soluciones posibles si es que tiene ideas definidas respecto a qué solución podría ser buena.

Cómo se dan las instrucciones

Bajo la supervisión 9,9, el dar instrucciones es también algo completamente diferente de cualquier otro estilo del Grid. Lo básico de esa diferencia estriba en que las metas y objetivos ya habrán sido creados, compartidos y comprendidos en equipo durante el proceso de comunicación y de solución de problemas que se ha generado y mantenido bajo el liderazgo 9,9.

Cuando cada subordinado conoce los objetivos del equipo así como las metas específicas que él mismo es responsable de alcanzar, entonces el dar indicaciones adquiere un carácter único en su genero. La idea, realmente, es convertir en algo

innecesario el dar indicaciones frecuentes del tipo de “ahora, hagan esto; en seguida, aquello...” que son de una variedad “de mente maestra”. Si se logra el acuerdo y la comprensión del equipo de qué metas y objetivos importa alcanzar y se obtienen acuerdos para los pasos siguientes sobre las mejores estrategias y tácticas para que el equipo logre esos objetivos en completa coordinación o por medio de acciones uno a uno solo, la dirección se hace evidente por sí misma.

La clave de esa diferencia en la manera de dar instrucciones es la sustitución de los conceptos autoridad-obediencia por los de involucración-participación-compromiso. Cuando los subordinados han participado en pensar, en unión del supervisor, en qué objetivos y metas importa alcanzar, existe ya involucración en el problema y los participantes se comprometen a emplear cierta estrategia y tácticas de acción por medio de las cuales se procurarán dichas metas y objetivos. Ellos saben ya qué hacer, tanto como equipo como cada quien por su propio derecho.

De esa manera, el papel del jefe es no perder de vista la brecha “de aquí hasta allá” que hay entre las realidades actuales del progreso que se está logrando y la consecución de la meta por alcanzar, conforme esa brecha se va ya estrechando y cerrando. Su tarea es mantener viva la involucración en vez de apoyarse en la obediencia y de patrullar los lugares de trabajo de sus subordinados. El jefe hace poco caso de su autoridad formal y de su poder de castigar; se gana el respeto por su habilidad en ayudar a la gente a que participe de tal manera que les permita ver, junto con él, el mismo escenario del progreso, que es necesario hacer.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores

Las equivocaciones y los errores se ven en forma diferente bajo un estilo 9,9 que bajo otras maneras de supervisar. He aquí él por qué:

Un supervisor 9,9 comprende que hay por lo menos tres causas generales que originan los errores y las equivocaciones.

La primera es aquella en que el subordinado no tienen la habilidad o la preparación necesaria para llevar a cabo determinada tarea. Las equivocaciones pueden

sucedan en cualquier situación en que las personas están ansiosas por llegar a su objetivo pero, al mismo tiempo, no saben cómo hacerlo. Con frecuencia, puede anticiparse y prevenirse dicha situación dándole al subordinado cursos especiales de aprendizaje.

Cuando sucede una equivocación, una manera 9,9 de aplicar un remedio rápido es dar la instrucción pertinente “sobre el terreno”. Más allá de eso, las necesidades de un mejor desarrollo que son descubiertas, se anotan para la siguiente ronda de fijación de objetivos. Una respuesta más persistente a los errores y las equivocaciones se basa en el trabajo de equipo. A causa de que los compañeros de un equipo orientado 9,9 se sienten responsables los unos de los otros, puede esperarse que ayuden a todo aquel que esté teniendo dificultades transmitiéndole el conocimiento de “cómo hacerlo” sobre el terreno mismo.

Una segunda causa de las equivocaciones y los errores brota de una inadecuada habilidad de participación. El especificar y obtener el acuerdo sobre los pasos y procedimientos por los cuales van a lograrse los objetivos, requiere gran cantidad de pensamiento y de análisis. Los deseos del supervisor bien pueden ser 9,9, pero el aplicar esos valores al trabajo diario exige una gran habilidad para saberlos discutir. Si no hay una buena comprensión de parte del subordinado, eso habrá que achacárselo al jefe.

Posiblemente paso muy de prisa y estaba forzando la discusión tocando apenas puntos que los subordinados creían que comprendían, pero que no era así. Tal vez, en esos momentos, él no pudo captar que era necesario profundizar un poco más en el problema. En este caso, el paso correctivo que hay que dar le corresponde al jefe y consiste en examinar si su liderazgo es el adecuado. La manera 9,9 de aprender requiere del empleo de la crítica: un proceso que incluye el comparar algo distinto. Por medio de esa comparación, las diferencias pueden evaluarse y emitirse juicios como “Esto es mejor que aquello”, “Esto es bueno. Aquello es malo” “Esto es más eficaz”, “Importante-Trivial”. Una vez que se han emitido los juicios de evaluación, es posible preguntar: “¿Y ahora que?” o “¿Qué debemos hacer con esto?” A esas alturas es posible que salte a la mente toda una gama de alternativas. Por otra parte, dicha situación puede ser más compleja y puede requerir más estudio para identificar las diferentes posibilidades de solucionar el problema.

Es posible sopesar y evaluar cada alternativa, examinar los pro y los contra y comparar una alternativa con la otra hasta que se aísle y se ponga en efecto la mejor solución para resolver el problema. El invitar a los subordinados a que critiquen junto con él, puede ayudarle a un supervisor a ver que es lo que está causando la dificultad.

Una condición esencial para que las discusiones de crítica sean efectivas es que la autoridad que una persona tienen sobre las demás no se emplee para reemplazar las pruebas y los hechos como base de lo que se discute. Tal cosa significa que una comparación abierta y franca, un examen de las diferencias y semejanzas, y su resolución por medio de una comprensión mutua, son las condiciones de aprendizaje. Con un jefe con orientación 9,9, que está trabajando para crear una situación de equipo sincera, abierta y franca, los subordinados por lo general no solo se percatan de la localización de las dificultades sino que, de la misma manera, están dispuestos a hablar acerca de ellas, y pueden también decirle al superior de dónde provienen los obstáculos que les impiden comprenderlo, y qué podría hacerse para que no vuelvan a ocurrir

La crítica ocurre en algunas situaciones “después del hecho” y hace que se destaquen los errores y las equivocaciones. Muchas de estas podrían haberse prevenido pero no lo fueron. Del mismo modo claro, el 9,9 es el único estilo importante en el Grid que ve la crítica subordinado-superior como lo más apropiado que hay que hacer, en contraste con los que toman tal cosa como rebelión o simplemente descargar la presión y cosas así. El genuino autodesarrollo 9,9 por parte del supervisor de sí mismo como dirigente provienen del aprendizaje que resulta de un punto particular de crítica, pues ¿cómo va un supervisor a aprender a hacerlo mejor si él mismo no sabe lo que necesita mejorarse? Una vez que lo sabe, la equivocación o el error no volverá a ocurrir.

Si usted tiene la intención de convertirse en un supervisor 9,9 y empieza a pensar en los errores y las equivocaciones en esos términos, puede también notar que hay una tercera fuente general de estos errores. Eso sucede cuando se llega a la conclusión de que ciertos errores, que no pueden achacárseles a la falta de conocimientos o habilidad o a una comprensión defectuosa durante la etapa de la planeación, pueden derivarse del aburrimiento o la preocupación.

Un aspecto importante que verificar es el de si un subordinado se está desanimando con algún trabajo que le ofrece un interés mucho menor y posibilidades de tener éxito por su cumplimiento menores que las que él se siente capaz de enfrentar.

Reacción a los sentimientos hostiles

El subordinado tienen menos oportunidades de sentirse hostil una vez que la relación jefe-subordinado se ha afirmado sobre una base 9,9. cuando un jefe y un subordinado están interactuando sobre una base de pensamientos afines y continúan haciéndolo así, las tensiones que podrían convertirse en sentimientos hostiles se resuelven a cada paso a lo largo del camino, pues tienen muy poca oportunidad de crecer.

No obstante, aún así pueden surgir sentimientos hostiles, especialmente cuando en cierta forma, al jefe se le ve, sea o no acertadamente, como que no está “siendo completamente recto” en lo que respecta a sus dos intereses 9,9. Y a tales sentimientos hay que enfrentárseles. Tenga siempre presente que los subordinados pronto tendrán algún conocimiento del Grid, aunque no siempre de sus propios estilos.

He aquí los aspecto de la forma en que reacciona un jefe 9,9 a los sentimientos hostiles. El concepto es que los sentimientos hostiles, simplemente porque existen, son importantes. Por ser importantes necesitan manejarse de una manera cabal, y si el jefe esta dispuesto a cambiar esos aspectos de su conducta que pueden no estar alineados con el concepto 9,9 y que han sido la causa de los sentimientos hostiles, las reacciones jefe-subordinado pueden reforzarse y de eso resultaran dos beneficios principales. Uno es una mejor productividad; el otro, un subordinado que está dispuesto a participar más vigorosamente y a contribuir con su involucración y compromiso.

Evaluación de la actuación

Si los sentimientos hostiles, según discutimos más arriba, han sido manejados de tal modo que las relaciones entre jefe y subordinado son buenas, es entonces posible para ambos emprender la evaluación de la actuación o la discusión de la evaluación sin todos esos obstáculos y barreras que de otro modo podrían existir en dicha situación y a los que tendría que dárseles un rodeo.

Cuando la supervisión se refiere a metas y objetivos que están siendo alcanzados por individuos que funcionan como un equipo compacto 9,9 es posible que jefe y subordinado realicen la evaluación del desempeño estudiando juntos los puntos fuertes y las debilidades que facilitaron la consecución de las metas y objetivos o que impidieran que fueran alcanzados. Si este es el caso, entre ambos pueden pensar en los pasos que hay que dar para evitar eso en el futuro.

Resumen

El concepto 9,9 se basa en la involucración-participación-compromiso, y se requiere una combinación diferente de interacción jefe-subordinado que la que se encuentra en otras posiciones del Grid.

1. La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco, entre el jefe y el subordinado. Ninguno de los dos necesita estar en guardia con el fin de evitar el riesgo de alguna mala interpretación por parte del otro.
2. Las instrucciones no “se dan” sobre una base de tarea por tarea, excepto bajo circunstancias de emergencia o de último recurso. Las instrucciones brotan solas de las metas y objetivos del trabajo sobre las que el jefe y el subordinado ya se han puesto de acuerdo. El subordinado puede trabajar sobre una base más o menos autorreguladora.
3. Los errores y las equivocaciones se ven desde el punto de vista de las causas que las han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas.
4. Las quejas pueden originarse por causas, pero lo importante es una supervisión 9,9 es que la queja debe comprenderse y atenderse debidamente. Eso puede hacerse ya sea eliminando cualquier cosa que haya ocasionado la queja o pidiéndole a la persona quejosa que amplíe su información su información al respecto. Si esta mal informada, de esa manera se informa mejor y el problema se desvanece de su mente para siempre en vez de que se mitigue solo temporalmente si se le da un tratamiento de apaciguamiento.
5. Reaccionar ante los sentimientos hostiles es una situación en la que indican problemas en la situación de trabajo. Los sentimientos hostiles son una señal de peligro. Un jefe 9,9 reacciona ante ellos de una manera verdaderamente seria y

procura comprenderlos haciendo uso de una interacción auténtica, abierta y sincera con el subordinado bajo condiciones no defensivas y no contaminadas por ningún prejuicio para que así pueda haber veracidad en la comunicación. Luego pueden ponerse en efecto acciones correctivas para eliminar las causas responsables de los sentimientos hostiles.

6. La evaluación de la actuación 9,9 se relaciona con las metas y objetivos previamente fijados, de esta manera, la evaluación del desempeño tiene lugar sobre un nivel objetivo y al jefe le es posible ayudar al subordinado para que este vea qué es lo que ha ocasionado que haya sobrepasado los objetivos, o el no haberlos alcanzado por el margen que sea. Si los objetivos fijados son altos pero reales y no pudieron alcanzarlos, lo aconsejable es estimular al subordinado a que tenga un mejor desempeño en el futuro. Si la capacidad de la persona no va de acuerdo con los objetivos, el problema consistirá en reasignar a la persona a otra tarea.

TEORIA X y TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Ciertos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a las actuales teorías populares a cerca de supervisión y de los estilos de liderazgo eficaz. Aunque cada uno de ellos subrayan variables algo distintas, su influencia combina la base de las teorías y conceptos actuales de comportamiento de los jefes y del desarrollo y mejora organizacionales.

Douglas McGregor uno de los científicos del comportamiento que más influencia ha ejercido es Douglas McGregor, quien clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentas de liderazgo: (1) autoritario el que el llama “teoría X”, y (2) uno más igualitario, el que denomina “teoría Y”.

Según McGregor, el estilo de dirección de la teoría x, que se origino en la iglesia católica y en las instituciones militares, se basa en los modelos coercitivo y económico del hombre. El director de la teoría x crea que el hombre es intrínsecamente perezoso y él lude el trabajo siempre que le es posible, porque le desagrada. En consecuencia, el líder de la teoría X debe utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización, controla a sus subordinados mediante el uso de la coerción y la amenaza de castigo si no realizan un esfuerzo adecuado. El empleo de estos controles externos es necesario por el hecho de que la mayoría de los seres humanos son incapaces de auto nominarse: prefieren responder a órdenes directas, en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. En esta suposición esta implícito, por supuesto el concepto de que hay dos clases fundamentales de personas: las que desean dirigir y aceptar responsabilidades (el director o líder) y las que quieren ser dirigidas y eludir las responsabilidades siempre que es posible. Según la teoría X la consigna del director es “hay que vigilarlos constantemente”.

Las suposiciones de un director de la teoría Y, por el contrario se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow, es decir, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanzan sus objetivos

organizacionales. Así no existe una división definida entre las elites (líderes) y una masa (seguidores). El líder de la teoría X, por el contrario utiliza a sus hombres, que tienen más aptitudes y posibilidades imaginativas y creadoras de lo que él cree. En condiciones adecuadas, los individuos desean realmente efectuar un buen trabajo y se esforzaron en lograrlo; su actuación se basará en los controles internos, en lugar de los externos.

A continuación los postulados y efectos de la teoría X y Y, de la obra de Douglas McGregor llamada “El lado humano de la empresa”.

Teoría X

La teoría de la Administración: La opinión convencional

La concepción convencional de la tarea administrativa. Puede plantearse en términos generales en tres proposiciones y llamaremos “Teoría X” a este conjunto de proposiciones:

i) la administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva –dinero, materiales, equipo, mano de obra- en interés de los fines económicos.

ii) Con respecto a la gente, éste es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta para satisfacer las necesidades de la organización.

iii) Sin esta intervención activa de la administración, la gente se mostraba pasiva –resistente- a las necesidades organizativas. Por tanto, habrá que convencer a la gente, premiarla, castigarla, controlarla: dirigir sus actividades. Esta es la tarea de la administración. Tras esas teorías convencionales existen otras diversas creencias:

iv) El hombre promedio es, por naturaleza, indolente, trabaja lo menos posible.

v) Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad y prefiere que lo guíen.

vi) Es centrado en sí mismo e indiferente a las necesidades de la organización.

vii) Es resistente al cambio.

viii) Es crédulo, fácilmente podrán engañarlo el charlatán y el demagogo.

La administración puede ser “**dura**” y “**fuerte**”. Los métodos necesarios para dirigir la conducta incluyen la coerción y la amenaza (disimulada), la supervisión minuciosa o controles a la conducta. La administración puede ser “**blanda**” o “**débil**”. Los métodos para dirigir la conducta incluyen ser tolerantes, satisfacer las demandas de la gente y lograr la armonía. El enfoque “duro” tiene sus dificultades. La fuerza engendra la contra fuerza: la restricción de la producción, el antagonismo, el sindicalismo militante, y un sabotaje sutil pero eficaz, a los objetivos de la administración. El enfoque “blando” también tiene sus dificultades. Conduce a la abdicación de la administración: produce armonía, también desempeño indiferente.

¿Tiene razón la opinión convencional?

Los sociólogos no niegan que la conducta humana en la actual organización industrial es más o menos la que la administración cree ver. Están seguros de que esta conducta no es consecuencia de la naturaleza inherente al hombre. Es consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de la filosofía, la política y la práctica administrativas. El enfoque convencional de la Teoría X se basa en conceptos erróneos sobre lo que es causa y lo que es efecto. El enfoque convencional de la administración debe considerar el tema de la motivación.

Las necesidades fisiológicas

El hombre es un animal de deseos: en cuanto ha satisfecho una de sus necesidades. Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles: una jerarquía de importancia. En el nivel inferior, están sus necesidades fisiológicas. Una necesidad satisfecha no motiva la conducta, éste es un hecho que suele pasarse por alto en el enfoque convencional a la administración de personas.

Las necesidades de seguridad.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido razonablemente satisfechas, las del siguiente nivel superior empiezan a dominar la conducta del hombre; a motivarlo. A esta las llamamos *necesidades de seguridad*. Su necesidad es de la “oportunidad más

justa posible”. Cuando confía en ella, está más que dispuesto a corregir riesgos. Pero cuando se siente amenazado o dependiente, su mayor necesidad es de garantía, de protección, de seguridad. Las acciones arbitrarias de la administración, la conducta que provoca incertidumbre con respecto al empleo continuo o que reflejan favoritismo, discriminación o un manejo impredecibles de las políticas: todos esos pueden ser poderosos motivadores de las necesidades de seguridad en la relación de empleo *en todos los niveles*, desde el del obrero hasta el vicepresidente.

Las necesidades sociales.

Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas, entonces sus *necesidades sociales* se vuelven importantes motivaciones de su conducta: las necesidades de sentir que pertenece a algo, de asociación, de aceptación por sus compañeros, de dar y recibir amistad y afecto. Estas necesidades representan una amenaza para la organización. La administración toma considerables molestias por controlar y dirigir esfuerzos humanos en formas adversas a la “sociabilidad” natural de los seres humanos. Cuando las necesidades sociales del hombre –y sus necesidades de seguridad- se ven así frustradas, tiende a ir contra los objetivos de la organización. El hombre se vuelve reactivo, antagónico, no cooperativo. Pero esta conducta es una consecuencia, no una causa.

Las necesidades del ego.

Las necesidades sociales -no se vuelven motivaciones, hasta estar razonablemente satisfechas las necesidades inferiores- vienen las necesidades del ego que pertenecen a dos clases:

- i) las necesidades que se relacionan con la propia estimación: necesidades de confianza en uno mismo, de independencia, de éxito, de competencia, de conocimiento.
- ii) las necesidades de posición social, de reconocimiento, de apreciación, del debido respeto de nuestros prójimos.

Estas rara vez quedan satisfechas; aparecen en forma manifiesta hasta que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales. La organización

industrial común ofrece pocas oportunidades de satisfacer estas necesidades del ego a quienes ocupan los niveles inferiores de la jerarquía. Los métodos convencionales de organizar el trabajo, atienden estos aspectos de la motivación humana.

Las necesidades de autorrealización.

De la jerarquía de las necesidades del hombre –están en las que podemos llamar *necesidades de autorrealización*, las necesidades de realizar nuestras propias potencialidades, de un continuo auto desarrollo.

La administración y la motivación.

La privación de las necesidades fisiológicas tienen consecuencias sobre la conducta. Lo mismo ocurre con la privación de las necesidades de nivel superior. El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o posición quedan insatisfechas se dice que está enfermo. Su pasividad, su hostilidad, su negativa a aceptar responsabilidades a su inherente “naturaleza humana”, son síntomas de enfermedad, de privación de sus necesidades sociales y del ego. El hecho de que la administración haya satisfecho estas necesidades fisiológicas y de seguridad han desviado la atención motivacional hacia las necesidades sociales y las del ego.

En estas condiciones la gente hará insistentes demandas de dinero, el dinero solo tiene un valor limitado para satisfacer muchas necesidades de nivel superior, si puede convertirse en centro de interés si es el *único medio* disponible.

TEORIA Y

Una nueva teoría de la administración.

Se necesita otra teoría basada en suposiciones más adecuadas acerca de la naturaleza y de la motivación humana. A esta llamémosla la Teoría Y.

i) La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva –dinero, materiales, equipo, mano de obra- en interés de fines económicos.

ii) Las personas no son, por naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la organización.

iii) La motivación, el potencial de desarrollarse, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición a una conducta directa hacia las metas de la organización se encuentran presentes en las personas.

iv) La tarea esencial de la administración consiste en ofrecer condiciones de organización y métodos de operación.

Éste es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencial, suprimir obstáculos, favorecer el desarrollo y ofrecer guía. Es lo que Peter Drucker ha llamado “administración por objetivos”.

Algunas dificultades.

Las condiciones impuestas por la teoría convencional de la organización y por el enfoque de la administración científica han atado a los hombres a empleos limitados que no utilizan sus capacidades. La auténtica “ciudadanía industrial” –para tomar otro término de Drucker- es una idea remota y no realista. Esto es que la Teoría X depende exclusivamente de la conducta humana, mientras que la Teoría Y se basa mucho en el autocontrol y la auto dirección.

Descentralización y delegación.

Éstas son maneras de liberar a la gente del control demasiado de la organización convencional, dándole en cambio cierto grado de libertad para dirigir sus propias actividades, asumir responsabilidades y satisfacer las necesidades de su ego.

Expansión del trabajo.

Este concepto, cuyos pioneros han sido IBM y Detroit Edison, es totalmente congruente con la Teoría Y. Favorece la aceptación de responsabilidades en la parte

inferior de la organización, ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y del ego.

Aplicación de las ideas.

El delegar no es un medio eficiente de ejercer la administración por control. La participación se vuelve una farsa cuando se aplica como recurso de ventas o como medio de engañar a la gente. Sólo la administración que tiene confianza en las capacidades humanas y que va autodirigida hacia los objetivos de la organización (y no hacia la conservación del poder personal) puede captar todas las repercusiones en esta nueva teoría. Tal administración descubrirá y aplicará con éxito otras ideas innovadoras, conforme pasamos lentamente hacia la aplicación plena de una teoría como la Y.

En su examen de estas dos teorías contrastantes de la dirección, McGregor señala que las suposiciones acerca de la naturaleza y comportamiento humanos influyen en todas las decisiones o acciones del director; el líder actuara y se comportara de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas. Subraya que muchos directores suponen que las personas son intrínsecamente perezosas y para que trabajen hay que ejercer coerción sobre ellas. Pero estas suposiciones de la teoría X están anticuadas, afirma McGregor. Hoy el hombre occidental vive en sociedades democráticas con unos niveles cada vez más altos de vida y de educación.

En realidad, al tratar de motivar al hombre actual con métodos anticuados basados en falsas suposiciones, las organizaciones se adhieren a las hipótesis de la teoría X y no están motivando a sus empleados hacia la realización ni de los objetivos de la organización ni de los objetivos individuales. Por otra parte los directores que creen en las suposiciones de la teoría Y acerca de las personas, estructuran la situación laboral de forma que sus subordinados puedan asumir el autodomínio y la responsabilidad por el resultado de sus esfuerzos, ayudándoles así a satisfacer sus necesidades de conexidad (afiliación) y crecimiento (estima y autorrealización). El objetivo del enfoque de la teoría Y consiste en hacer que el trabajo sea intrínsecamente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe trabajar hacia la promoción de un

ambiente favorable al crecimiento tanto de la satisfacción en otra parte, como, por ejemplo, el sabotaje y los actos perjudiciales para la organización.¹⁰

Postulados de la Teoría X y Teoría Y:

TEORIA X	TEORIA Y
<i>1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.</i>	<i>1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar...El trabajo constituirá una fuente de satisfacción.</i>
<i>2. Por ello, las personas tienen que ser obligadas a trabajar...Con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.</i>	<i>2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar del esfuerzo humano. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se comprometió.</i>
<i>3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.</i>	<i>3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.</i>
	<i>4. El ser humano se habitúa...No solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.</i>
	<i>5. La capacidad de desarrollar... la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.</i>
	<i>6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.</i>

McGregor subraya estas dos “cosmologías” administrativas diferentes no son dos extremos de un continuo sino que son cualitativamente diferentes. Además expresa

¹⁰ Douglas Murria McGregor. “El lado humano de la empresa” Pág.. 389-400

la creencia de que X o Y pueden conducir a la administración hacia un amplio arreglo de estrategias, algunas de las cuales pueden ser denominadas “duras” y otras “suaves”. Por ejemplo, él ve que la Teoría X algunas veces conduce a una administración reactiva hacia un enfoque de relaciones humanas que es demasiado permisivo, en el sentido de que se reduce el control sin poner nada en su lugar. Por otro lado, la Teoría Y, conduce a claras demandas de alto desempeño, límites claros y congruentemente ejecutados.

Así, mientras que la Teoría Y obviamente da mucha mayor confianza a las potencialidades de la persona promedio, McGregor no lo ve tan fácil sentimentalmente, así como tampoco ve que ocasione una situación fácil de administración. Inversamente, la Teoría Y puede crear una situación desafiante y exigente para todos en la organización.

Shein estableció que los gerentes de la Teoría X tienden a ser menos flexibles en su enfoque de liderazgo que los gerentes de la Teoría Y, y más limitados en sus capacidades de diagnóstico. Shein cree que los administradores con cualquiera de las orientaciones necesitan adiestramiento y experiencia gerencial, pero que las personas de Teoría X necesitaran experiencias bastantes significativas de crecimiento o desarrollo a lo largo de un periodo para convertirse en personas de Teoría Y.¹¹

¹¹ Edgar H. Shein, “The Hawthorne Group Studies Revisited: A Defense of Theory Y” en Eugene L. Cass y Frederick G. Zimmer, eds., *Mind and Work in Society* (Nuevas York : Van Nostrand Reinhold Company, 1975), pp. 78-94.

RENSIS LIKERT

Likert enfoca el problema de liderazgo de un modo distinto del de McGregor, aunque las dos teorías se superponen en parte. Likert considera que la dirección del comportamiento humano en la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea.

A diferencia de McGregor, Likert centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Organiza los estilos de liderazgo organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico (sistema¹² 1), al menos explotador pero todavía autoritario (sistema 2), a uno más consultivo (sistema 3), al participativo (sistema 4). Likert ha ideado una escala o conjunto de preguntas, para medir la posición de la organización o de un componente organizacional en este continuo entre el enfoque explotador (autoritario) y el completamente participativo.

La tabla A muestra algunos de los renglones que Likert usa para determinar la posición de una organización en un continuo. Aunque esta tabla solo ofrece un breve extracto del cuestionario de Likert, sirve para identificar algunas de las diferencias entre sus cuatro sistemas.

El director del sistema 1 tiene poca confianza en sus subordinados. La mayoría de las decisiones y las fijaciones de objetivos organizacionales se toman y establecen “arriba” y luego se transmiten directamente a través de la cadena de mando. Se usan el miedo, las amenazas y otros tipos de poder coercitivo para obligar a los subordinados a trabajar. Como el proceso de control es rígido y autoritario, los subordinados solo pueden influir en los métodos y objetivos de la organización formal. No existe equipo de trabajo cooperador excepto en un nivel muy informal y secreto.

En el otro extremo del continuo, la dirección confía de in modo casi completo en los subordinados. La toma de decisiones está muy dispersa a través de toda la

¹² Likert emplea la palabra “sistema” en el sentido de categoría o tipo de enfoque y no en el de estructura global de una organización.

organización, aunque existen mecanismos para lograr que las decisiones estén bien integradas.

El flujo de información y comunicación tiene lugar libremente tanto horizontal como verticalmente. Los obreros están motivados por su oportunidad de participar en los objetivos fijados, en la mejora de métodos y en la evaluación de su propio progreso hacia los objetivos establecidos. Existe una gran cantidad de interacción entre los subordinados y los supervisores, con un alto grado de confianza mutua. La responsabilidad del proceso de control no está centralizada, sino dispersa y las unidades más bajas de la organización están plenamente comprometidas. Esto significa que los segmentos formales e informales de la organización suelen ser idénticos y que todas sus fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para lograr los objetivos de ésta.

Likert ha usado este cuestionario (**Tabla A**) para estudiar una serie de organizaciones diferentes. Sus descubrimientos fundamentales indican que los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son más productivos (mayor producción, menor despilfarro y mejores relaciones laborales), tienen unos costes más bajos y adoptan actitudes más favorables hacia la supervisión y la organización que las organizaciones que se inclinan hacia el sistema 1. Likert afirma que la coherencia global de sus hallazgos indica que el sistema 4 tiene una aplicabilidad más extensa y aunque su aplicación en las diferentes organizaciones puede variar, los principios básicos de la dirección del sistema 4 se pueden aplicar a todos los tipos de situaciones.

Uno de los aspectos más útiles del análisis de Likert es la importancia que conduce a los sistemas de dirección. Subraya el hecho de que si una compañía u otra organización desea aplicar los resultados de la investigación organizacional, es necesario pasar de un sistema coordinado a otro. Por eso, si:

Desea cambiar su modo de operar del sistema 1 al sistema 2 o a los sistemas 3 ó 4 debe planificar la modificación de todos sus procedimientos operativos: liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, coordinación, evaluación, supervisión, compensación, estructura organizacional, motivación, etc. ...Debe seguirán sistema de dirección bien integrado.¹³

¹³ R. Likert: *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Deusto, Bilbao, 1968.

Tabla A

Detalles añadidos al psicodrama de las características organizacionales y de actuación

(De *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, por R. Likert, Deusto, Bilbao, 1968, Págs. 164-165)

Procesos de liderazgo utilizados				
A) Grado de confianza de los superiores en los subordinados.	No tienen confianza en los subordinados.	Tienen una confianza condescendiente, como la que tiene el amo en el criado.	Confianza substancial pero no completa; siguen deseando mantener el control de las decisiones.	Confianza completa en todos los asuntos.
B) Grado en que a su vez, los subordinados tienen confianza en sus superiores.	No tienen ninguna confianza en sus superiores.	Tienen una confianza servil, como la que tiene un criado en su amo.	Confianza substancial, pero no completa.	Confianza total.
C) Grado de comportamiento de apoyo que los superiores despliegan hacia los otros.	No despliegan ningún comportamiento de apoyo (o virtualmente ninguno).	Despliegan un comportamiento de apoyo solo de un modo condescendiente y no siempre.	Despliegan un comportamiento de apoyo por lo general.	Despliegan un comportamiento de apoyo total y en todas las situaciones.
D) Grado en su los superiores se comportan de modo que los subordinados se sienten libres para discutir cosas importantes acerca de su trabajo con su superior inmediato.	Los subordinados no se consideran en absoluto libre para discutir cosas acerca de su trabajo con su superior.	Los subordinados no se consideran muy libres para discutir acerca de su trabajo con su superior.	Los subordinados se consideran bastante libre para discutir sobre trabajo con su superior.	Los subordinados se consideran completamente libres para discutir con su superior acerca de su trabajo.
E) Grado en que el superior inmediato al resolver los problemas del trabajo trata por lo general de obtener ideas y opiniones de sus subordinados y hacer un uso constructivo de ellas.	Rara vez obtiene ideas y opiniones de sus subordinados al resolver problemas del trabajo.	Algunas veces obtiene ideas y opiniones de sus subordinados al resolver problemas del trabajo.	Usualmente obtiene ideas y opiniones y trata de hacer un uso constructivo de ellas.	Siempre obtiene ideas y opiniones y siempre trata de hacer un uso constructivo de ellas.
Carácter del proceso de toma de decisiones				
F) Grado en que los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo.	No participan en absoluto.	Nunca participan en las decisiones. Se les consulta ocasionalmente.	Usualmente se les consulta, pero ordinariamente no participan en la toma de decisiones.	Participan plenamente en todas las decisiones relacionadas con su trabajo.

Objetivos de la actuación y capacitación para la misma.				
A) Nivel de los objetivos de actuación que los superiores intentan que logre la organización.	Intentan lograr objetivos extremadamente altos.	Intentan lograr objetivos muy altos.	Intentan lograr objetivos altos.	Intentan lograr objetivos promedio.
B) Grado en que ha estado usted recibiendo la clase de capacitación para la dirección que desea.	No ha recibido ninguna capacitación para la dirección de la clase que yo deseo.	Ha recibido alguna capacitación para la dirección de la clase que yo deseo.	Ha recibido bastante capacitación para la dirección de la clase que yo deseo.	Ha recibido una gran cantidad de capacitación para la dirección de la clase que yo deseo.
C) Idoneidad de los recursos de capacitación proporcionados para ayudarle a usted a capacitar a sus subordinados.	Los recursos de capacitación proporcionados son excelentes.	Los recursos de capacitación proporcionados son muy buenos.	Los recursos de capacitación proporcionados son buenos.	Los recursos de capacitación proporcionados son solamente bastante buenos.

TEORÍAS DE CONTINGENCIAS

MODELO DE FIELDLER

Uno de los teórico más importante del campo del estilo de liderazgo es Fred E. Fielder, quien ha desarrollado una teoría de la “contingencia”. Fielder afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular. Fielder define el liderazgo como “la relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea en común.

Por consiguiente, la dirección no solo comprende el liderazgo sino también la responsabilidad por los resultados. Aunque se trata de una simplificación exagerada, el director puede mandar su grupo de una de estas dos maneras: 1) puede ser muy inductivo y decirle a la gente lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, o 2) puede hacer participe a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, es decir, de sus responsabilidades.

Dado que estas dos maneras constituyen los extremos de un continuo, también son posibles varios estilos intermedios de liderazgo. Sin embargo, el estilo más apropiado solo puede determinarse con arreglo a las circunstancias.

Como el estilo más apropiado de liderazgo varia con las circunstancias, el director ha de elegir entre adaptarlo a la situación o hacer compatible el trabajo con él. Fielder observa que es más fácil cambiar la situación que el estilo, y que parte del trabajo de un alto director debe ser el de transferir determinado directivo de nivel inferior al cargo que mejor convenga a su estilo individual.

Los estudios de Fielder han demostrado que el individuo que describe a su colaborador menos preferido (CMP) de forma relativamente favorable, tiende a ser considerado, permisivo y orientado hacia las relaciones humanas; el que lo hace de forma más desfavorable (consiguiendo con ello una baja puntuación de CMP), tiende a centrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos de las relaciones humanas.

En sus estudios de los equipos de agrimensores, dotaciones militares de combate, compañías siderúrgicas, equipos de baloncesto y miembros de consejos de administración, Fielder comprobó que podría identificar tres variables que afectaban a la benignidad de una situación para el líder.

1.- *Relaciones entre líder y los miembros.* Es el grado en que el líder y los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente. Se acomoda esto a nuestra definición de líder carismático; parece evidente que si el líder gusta y se confía en el no es necesario ostentar una categoría superior para conseguir que se realice la tarea.

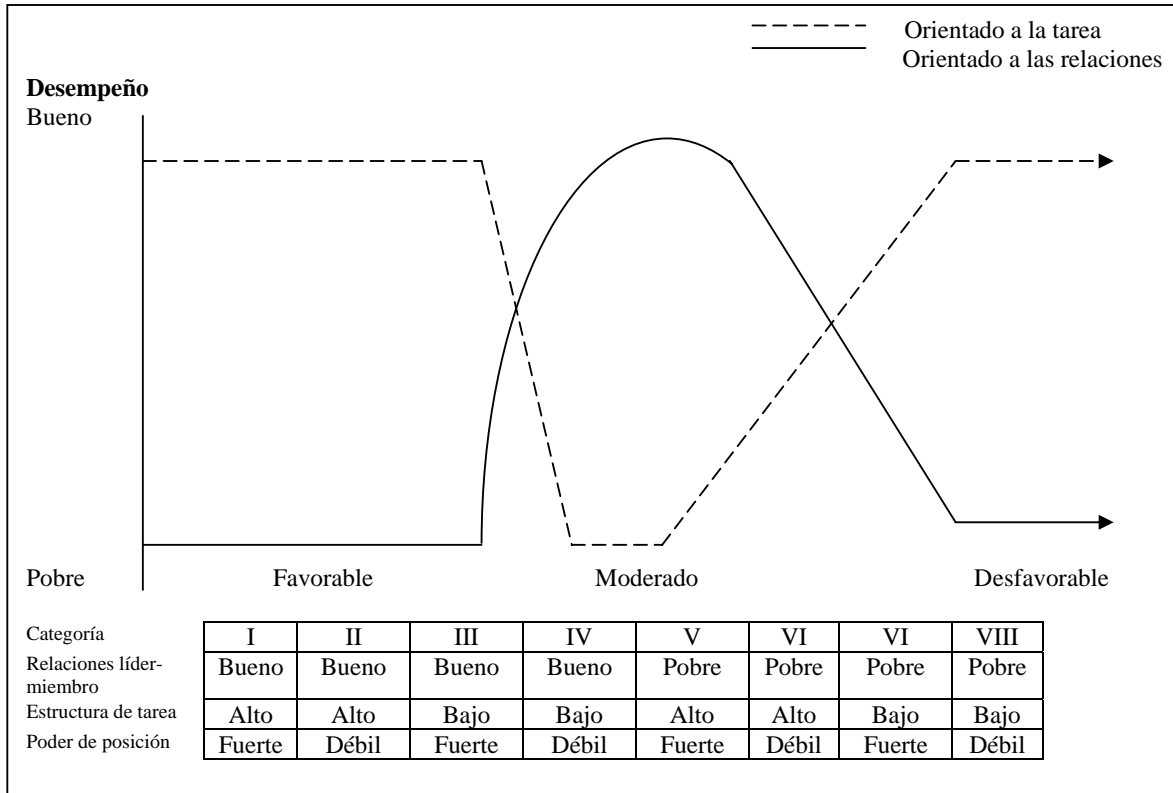
2.- *Estructura de la tarea.* La tarea se puede explicar de un modo muy explícito, de forma que sea posible llevarla a cabo de una manera mecánica, o se pueda dejar vaga y deficientemente definida. En este último caso es más difícil ejercer la influencia del liderazgo, por que ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los criterios para ejecutarla. En cambio, si la tarea esta claramente definida, la autoridad del líder es respaldada por la organización, y a él le resulta más fácil mandar.

3.- *Poder legitimo.* Este factor se refiere al poder correspondiente al cargo que ocupa el líder, que debe distinguirse de su poder carismático o personal. Evidentemente, el trabajo de líder resulta más fácil si tiene una gran cantidad de poder legitimo.

Una vez definidas estas tres dimensiones de la situación, Fielder relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables: Relaciones líder-miembros buenas y deficientes; Tareas estructuradas y no estructuradas; Posición fuerte de líder y posición débil; Liderazgo permisivo y considerado, por un lado, y Liderazgo controlado, activo y estructurante, por otro. Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada.

A continuación en la figura 3 se muestra el resumen hecho por Fielder de una serie de estudios de grupos en los que estos actuaban bien, pero usando distintos estilos de liderazgo, según la situación.

Figura 3 Modelo de Fielder



El intervalo de estilos de liderazgo (medido por el CMP) se indica en el eje vertical, y las variables de la situación en el eje horizontal. Fielder descubrió que tanto el estilo de dirección o liderazgo no indicativo y de relaciones humanas como el indicativo y orientado hacia la tarea pueden ser eficaces. El grado de eficacia depende de la benignidad de la situación. Su conclusión general es la que los líderes orientados hacia la tarea actúan mejor en las situaciones muy favorables o muy desfavorables y que los igualitarios y orientados hacia las relaciones humanas actúan mejor en situaciones de benignidad intermedia.

Fielder identifica tres métodos para conseguir que se efectúe el trabajo: En primer lugar, se puede modificar el poder legítimo del líder dándole más o menos autoridad según sea el estilo de líder. En segundo lugar, se puede alterar la estructura de la tarea para acomodarla a dicho estilo.

Finalmente, las relaciones líder – miembro pueden modificarse, introduciendo subordinados con similares actitudes y opiniones, aumentando con ello la homogeneidad

del grupo, reduciendo dicha homogeneidad mediante la introducción de subordinados cuya cultura, idioma y antecedentes sean diferentes.

TEORIA DE LOS RECURSOS COGNOSCITIVOS

Una actualización del modelo de contingencia de Fielder

En 1987, Fielder y un asociado, Joe García, reconceptualizaron la teoría original del primero para tratar algunas omisiones serias que necesitan ser estudiadas. De manera específica están tratando de explicar el proceso por el cual un líder obtiene un desempeño eficaz del grupo. A esta reconceptualización se le llama teoría de recursos cognoscitivos. La cual se define como sigue:

Teoría de liderazgo que declara que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarlas por conducto de un comportamiento directivo.

Se basa en dos supuestos:

- 1) Los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competente;
- 2) Los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo. Fielder y García muestran entonces como la tensión y los recursos cognoscitivos, como la experiencia, tiempo en el puesto e inteligencia, actúan como factores importantes sobre eficacia del liderazgo.

Se puede sintetizar la esencia de la nueva teoría en tres predicciones:

- 1) El comportamiento directivo resulta en un buen desempeño sólo si está vinculado con mucha inteligencia a un ambiente de liderazgo apoyador, sin tensiones;
- 2) En situaciones de gran tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño; y

- 3) Las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensión.

Dado el impacto del modelo original de contingencia del liderazgo de Fielder sobre el comportamiento organizacional, el vínculo de la nueva teoría con este modelo anterior y la introducción del concepto de las habilidades cognoscitivas del líder de la nueva teoría como una influencia importante sobre la eficacia del liderazgo, no se debe eliminar de la teoría de los recursos cognoscitivos.

TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que cuenta con un buen equipo de seguidores. Este modelo – llamado **teoría de liderazgo situacional**- se ha utilizado como uno de los instrumentos principales de capacitación. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Antes de continuar debemos aclarar dos puntos que son de mucha importancia dentro de la teoría situacional de Hersey y Blanchard: ¿Por qué enfocarse en los seguidores? ¿Qué significa el término *preparación adecuada*?

El énfasis sobre los seguidores en la eficiencia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

El término *preparación adecuada* como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Se describen a continuación:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- *Vender* (alta tarea – alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- *Participar* (baja tarea – alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.

- *Delegar* (baja tarea – baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

La figura 4 integra los diversos componentes en el modelo de liderazgo situacional. Cuando los seguidores alcanzan altos niveles de preparación adecuada, el líder responde no sólo continuando la reducción del control sobre las actividades, sino también reduciendo el comportamiento de relaciones.

En la etapa R1, los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

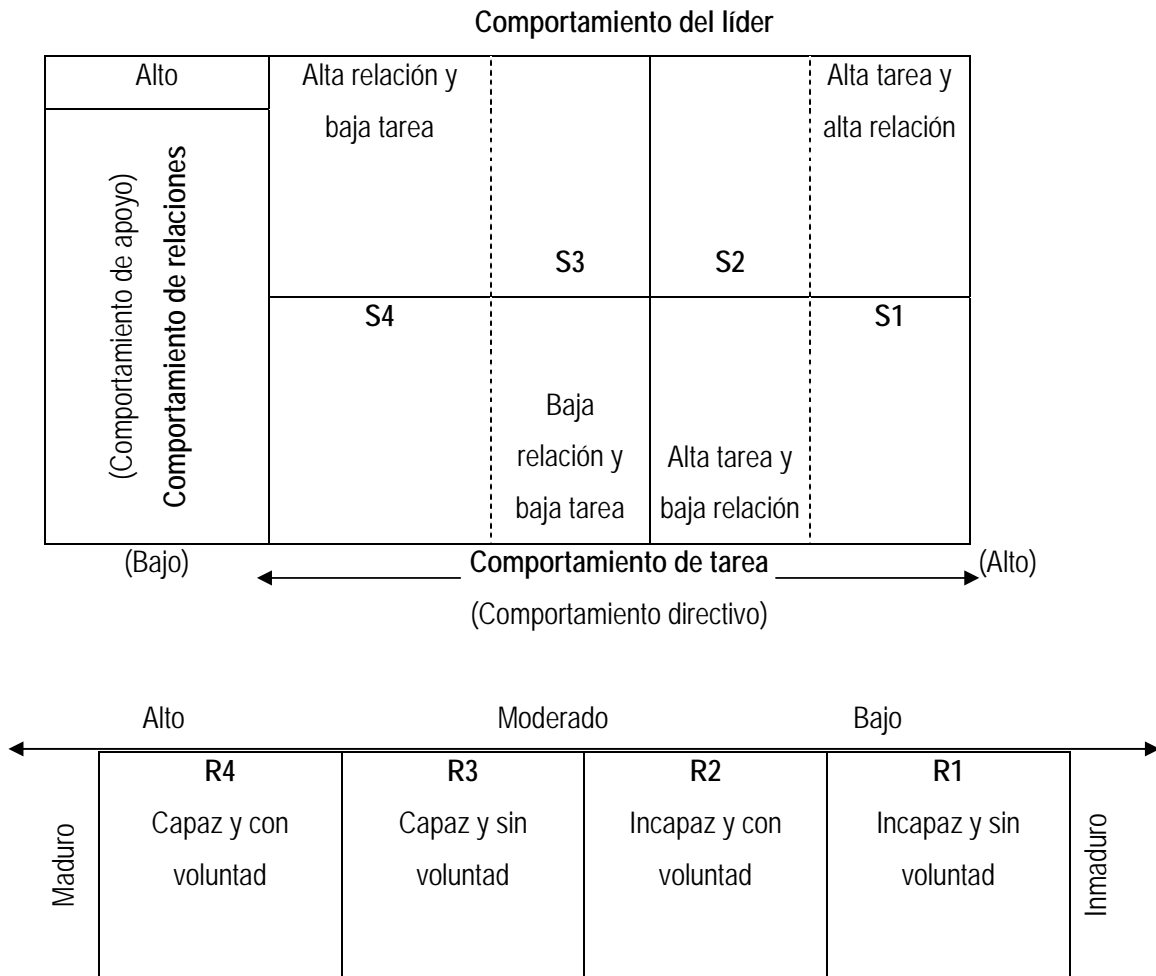
En la etapa R2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.

R3 crea problemas motivacionales que resuelven mejor por un estilo apoyador, no directivo y participativo.

Por último, en la etapa R4, el líder no tiene que hacer gran cosa, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir la responsabilidad.

Figura 4. MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Estado de preparación del seguidor



Fuente: P. Hersey y K.H. Blanchard, Management of Organizational

Los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro esquinas extremas del grid administrativo. El estilo de narración es igual al líder 9,1; el de vendedor es igual al de 9,9; el estilo participativo es equivalente a 1,9; y la delegación es igual a líder 1,1. Entonces, ¿es el liderazgo situacional simplemente el grid administrativo con una diferencia básica –el reemplazo del punto 9,9 (un estilo para

toda ocasión)- con la recomendación de que estilo “correcto” debe ajustarse con la preparación adecuada de los seguidores?

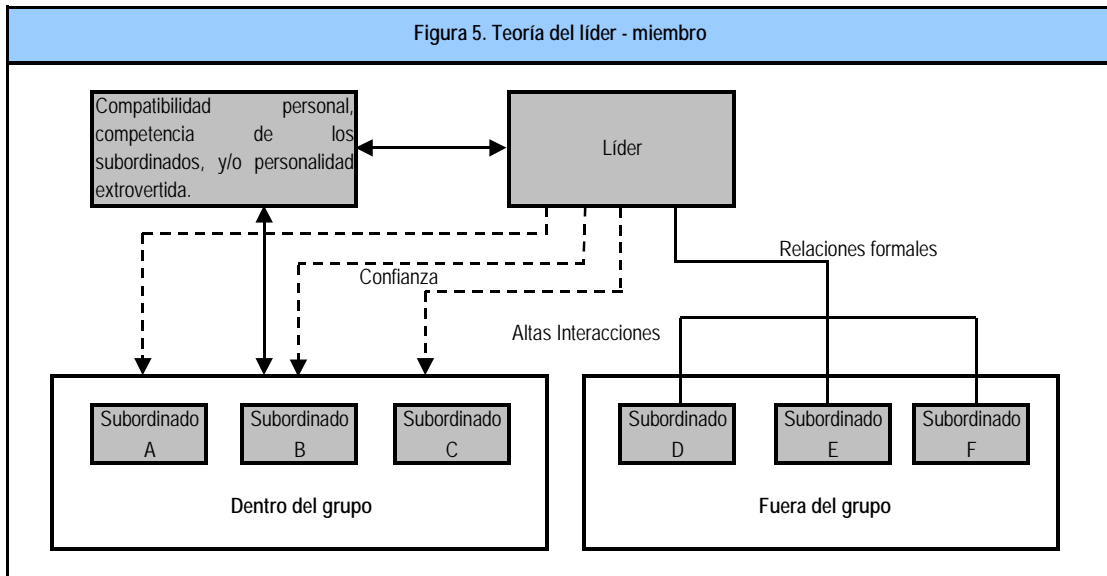
Hersey y Blanchard dicen “no”. Señalan que el grid enfatiza la *preocupación* por la producción y la gente, que son dimensiones de actitudes. En contraste, el liderazgo situacional enfatiza el *comportamiento* de tarea y relaciones. Tal vez pueda comprenderse mejor la teoría de liderazgo situacional si se le considera como una adaptación bastante directa del marco del grid para que refleje cuatro etapas de la preparación adecuada de los seguidores.

TEORIA DE INTERCAMBIO LIDER-MIEMBRO

La **teoría de intercambio líder-miembro (ILM)** dice que, en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo “in” –se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales-. Otros subordinados están en el grupo “out”. Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla al líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

La teoría propone que en un momento inicial en la historia de la interacción entre un líder y un subordinado determinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como un “in” o un “out” y que la relación se mantiene relativamente estable en el curso del tiempo. No está clara la forma exacta como el líder escoge quién está dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo “in” porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo “out” y/o una personalidad extrovertida. (véase figura 5). La teoría ILM predice que los subordinados con estatus de grupo “in” tendrán calificaciones más elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior. De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerable evidencia de que los líderes si establecen diferencias entre

los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el estatus de grupo “in” y de grupo “out” está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado.



TEORIA TRAYECTORIA-META

Robert House desarrolló la teoría trayectoria–meta como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos claves de la investigación del liderazgo de Ohio State sobre la estructuración inicial y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El término *trayectoria–meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

De acuerdo a la teoría trayectoria–meta, el comportamiento del líder es *acceptable* para los subordinados en el grado en que éstos lo ven como una fuente

inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en el grado en que:

- 1) Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño eficaz de este último; y
- 2) Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

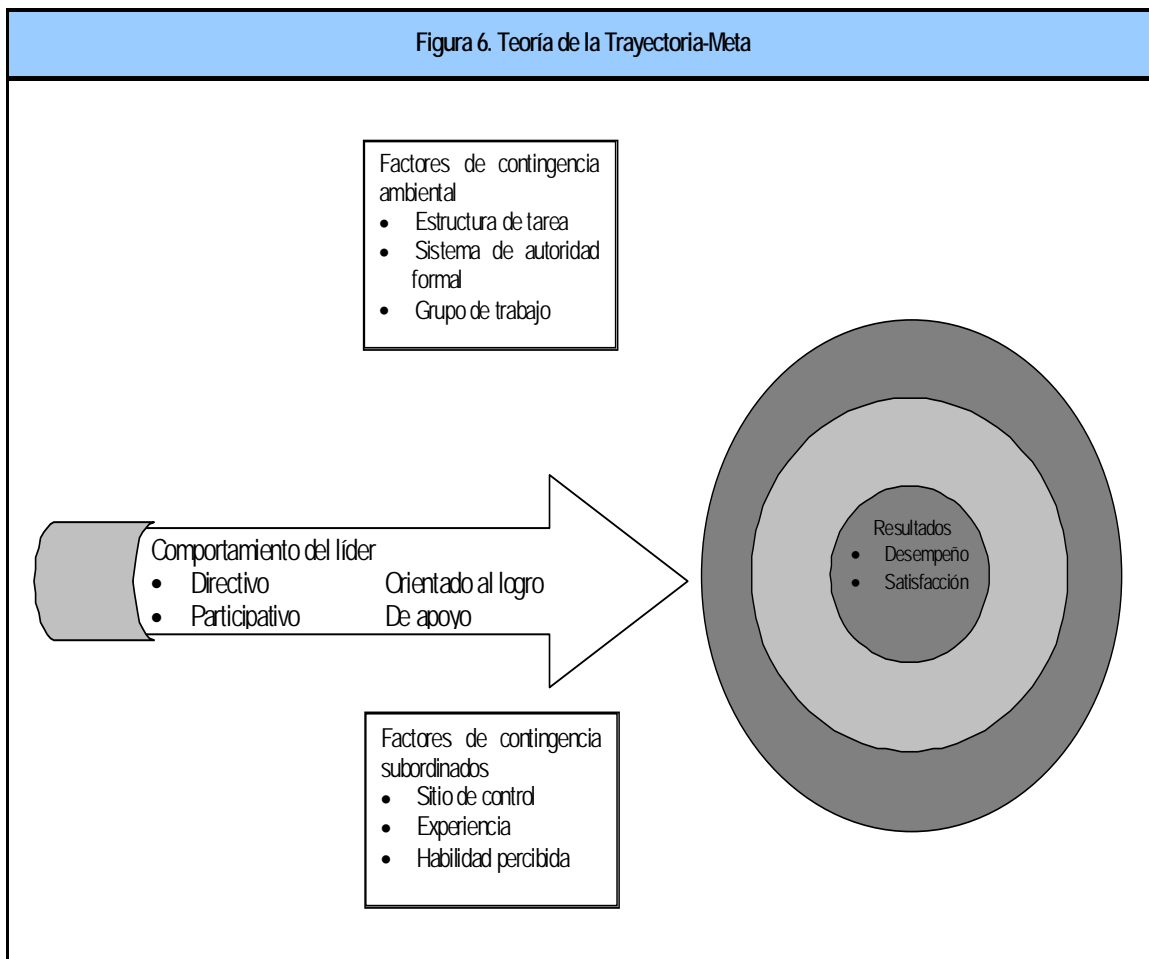
Para comprobar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo que son:

- † El *líder directivo* hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- † El líder apoyador es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados.
- † El líder participativo consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- † El líder orientado a la realización fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. En contraste con el punto de Fiedler sobre el comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles.

La teoría trayectoria–meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos, de acuerdo con la situación.

Como lo muestra la figura 6, la teoría trayectoria-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento del líder-resultados: aquellos en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellos que forman parte de las características personales del subordinado (sitio de control, experiencia y habilidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento, si es que se han de maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del subordinado determinan la forma como se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De manera que la teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando es redundante con las fuentes de estructura ambiental, o cuando es incongruente con las características del subordinado.



A continuación se presentan algunos ejemplos de hipótesis que han evolucionado de la teoría trayectoria-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión, que cuando son altamente estructuradas y bien delimitadas.

- El liderazgo de apoyo proporciona un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando los subordinados están desarrollando tareas estructuradas.
- Es probable que se perciba el liderazgo directivo como redundante entre los subordinados que perciben que tienen una gran habilidad o considerable experiencia.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben exhibir los líderes un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción de los empleados cuando exista gran conflicto dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con un sitio externo de control estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia la realización mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño, cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua.

El desempeño y satisfacción del empleado suelen estar influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, ya sea en el empleado o en el ambiente de trabajo. Sin embargo, el líder que pasa su tiempo explicando las tareas cuando éstas ya están claras, o cuando el empleado tiene la habilidad y experiencias para manejarlas sin interferencia, tal vez resulte ineficaz, porque el empleado considerará que dicho comportamiento directivo es redundante o hasta insultante.

EL MODELO LIDER-PARTICIPACIÓN

Hacia 1973, Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo líder-participación que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentaban que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton era normativo –proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones-. El modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya utilidad podía identificarse al efectuar selecciones de “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

De una investigación más reciente realizada por Vroom y Arthur Jago resultó una revisión de este modelo. El nuevo modelo retiene los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero amplía las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales podían contestarse de acuerdo con una escala de 5 puntos. La siguiente tabla lista las 12 variables.

Variables de Contingencia en el modelo revisado de líder-participación				
RQ: Requisito de calidad				
¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial
RC: Requisito de compromiso				
¿Qué grado de importancia tiene subordinar el compromiso a la decisión?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial
IL: Información del líder				
¿Tienen usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?				
1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
EP: Estructura del problema				
¿Está bien estructurado el problema?				
1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
PC: Probabilidad del compromiso				
Si usted tuviera que tomar una decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?				
1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
CM: Congruencia de metas				
¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?				
1	2	3	4	5

No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
CS: Conflicto entre subordinados				
¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por la preferencia entre soluciones?				
1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
IS: Información de subordinados				
¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?				
1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí
RT: Restricciones de tiempo				
¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los subordinados?				
1				5
No				Sí
DG: Dispersión geográfica				
¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de los subordinados que están dispersos?				
1				5
No				Sí
MT: Motivación-tiempo				
¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial
MD: Motivación-desarrollo				
¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

El modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático I (AI); Autocrático II (AII); Consultor I (CI); Consultor II (CII); y Grupo II (GII).

- AI. Uno resuelve el problema o toma una decisión por sí mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por sí mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los subordinados cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los subordinados es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.

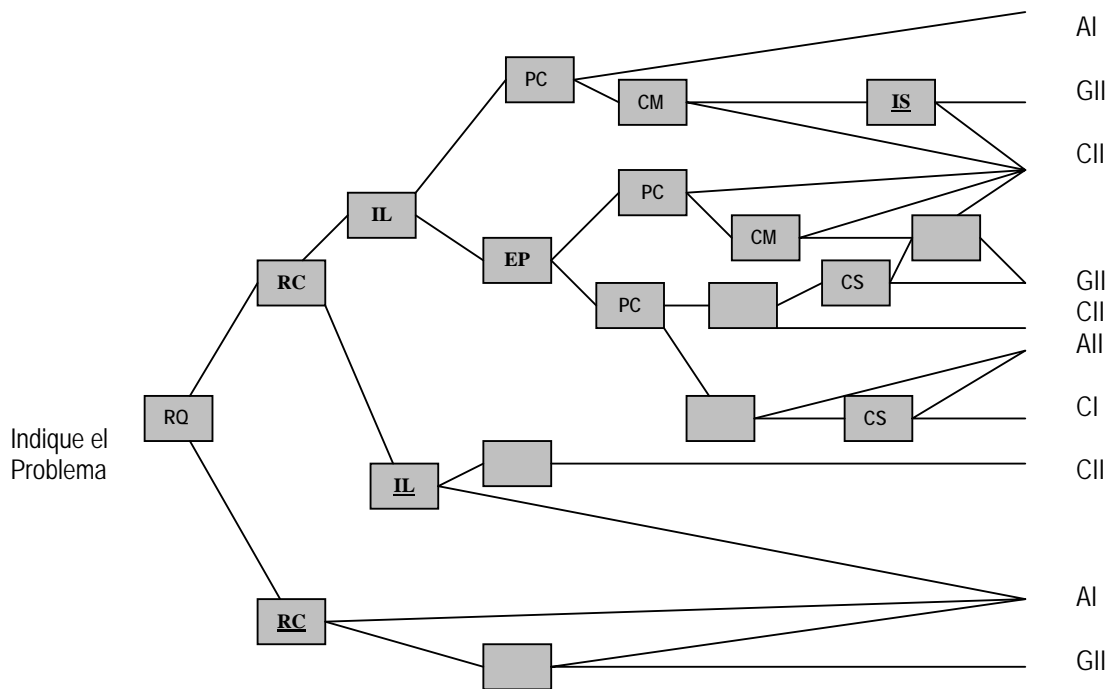
- CI. Se compromete el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- CII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre la solución.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que reduce la complejidad del nuevo modelo, pero todavía se puede utilizar los árboles de toma de decisiones para seleccionar su estilo de liderazgo cuando no hay matices de gris, es decir, cuando el estatus de una variable es tan claro que una respuesta “sí” o “no” tiene un sentido inequívoco, no hay restricciones de tiempo que signifiquen limitaciones decisivas y los subordinados no están dispersos geográficamente.

La figura 7 muestra uno de estos árboles de toma de decisiones.

Figura 7. El modelo revisado de participación de liderazgo
 (problemas de grupo presionado por el tiempo donde se utiliza el árbol de decisiones)

RQ	Requisito de Calidad:	¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?
RC	Requisito de Compromiso:	¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?
IL	Información de Líder:	¿Tienen usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
EP	Estructura del problema:	¿Está bien estructurado el problema?
PC	Probabilidad del compromiso:	Si usted tuviera que tomar una decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
CM	Congruencia de metas:	¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que deben lograrse con la solución de este problema?
CS	Conflicto de subordinados:	¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por la preferencia entre soluciones?
IS	Información de los subordinados:	¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?



CONTINGENCIAS EN EL LIDERAZGO EFECTIVO

Ya se hizo alusión a la gran cantidad de contingencias que pueden influir en la efectividad del liderazgo. En particular se desea enfocar el impacto de la relación entre el supervisor (un líder) y el superior (también un líder), las características de los subordinados y el impacto de lo “favorable de las situaciones” y el tipo de organización.

La función de enlace y el superior del supervisor

Si los rasgos y la conducta de los supervisores tienen un impacto en el desempeño de sus subordinados, obviamente se infiere que los rasgos y la conducta de los superiores de los supervisores tienen un impacto en el desempeño de los supervisores.

El fenómeno del patrocinio puede afectar mucho el éxito de un gerente en términos de incrementos en pago o promociones. Si, por ejemplo, debido a algún beneficio mutuo un administrador se convierte en el protegido de algún ejecutivo de más alto nivel, tendrá toda la probabilidad de ganar consecuentemente. Puede no necesariamente haber correlación entre el patrocinio y la efectividad del protegido con los subordinados.

Investigaciones de Fleifhman y otros en la International Harvester Company encontraron que la conducta y las actitudes de los encargados estaban fuertemente influidas por la conducta y las actitudes de sus superiores. Aquellos encargados que trabajaban con superiores que creaban un ambiente alto en consideración a su vez calificaron mas alto en consideración en términos de actitudes y conducta que los encargados que trabajaban en ambientes administrativos bajos en consideración.

Además, cuanto mayor es la estructuración del superior mayor es la del encargado. Otro estudio encontró un alto grado de estructuración por parte de la alta administración la cual se traspasaba a las actitudes de los supervisores en cuanto a como deberían supervisar. En cambio, los supervisores en una compañía más democrática creían en la menor imposición de estructuras a los subordinados.

Un estudio realizado por Bowers y Seashore en una compañía de seguros de vida encontró que había una fuerte relación entre las conductas de liderazgo gerenciales y las conductas de liderazgo entre compañeros para citar sus conclusiones,

“... el mejor predictor del apoyo de compañeros es el apoyo gerencial. Del énfasis en objetivo de los compañeros, las facilidades de interacción proporcionadas por la gerencia; de las facilidades de trabajo entre compañeros, las facilidades de interacción dadas por la gerencia”.

Evidentemente, la conducta de la alta administración fija el patrón para los líderes subordinados y así sucesivamente a través de la organización. La influencia ascendente y con otros grupos es también una conducta importante del líder. Varios investigadores de la Universidad de Michigan han llegado a la conclusión de que los supervisores en grupos de alta producción tienden a hacer enlaces efectivos con otros grupos. En particular, la capacidad de un administrador para influir en un superior tendrá un efecto en el desempeño de los líderes.

Una investigación del Pelz en una importante compañía de servicios eléctricos sugirió la conclusión de que los subordinados estaban más satisfechos con supervisores que influían en sus superiores al ayudar a los subordinados a lograr sus objetivos que con supervisores no tan exitosos en influir en sus superiores a nombre de sus subordinados.

Es importante también la efectiva vinculación con otros departamentos y secciones. Likert informa que grupos de producción alta suelen tener líderes que son enlaces efectivos con otros grupos organizacionales, así como también con el grupo inmediatamente arriba.

Mann y Dent informaron que el supervisor que era considerado por los subordinados como miembro y como representante del grupo de trabajo y de la administración tendía a ser calificado más alto por sus superiores. El supervisor efectivo era visto como integrador de los objetivos de los subordinados con los objetivos de las empresas.

Entonces en cierto sentido el líder efectivo es también un subordinado efectivo. Las investigaciones muestran que aquellos que fueron denominados como líderes deseados por sus compañeros eran también escogidos como seguidores deseados.

Por tanto, parece que el líder efectivo tiene atributos que también le permiten funcionar bien en relaciones subordinadas con otros.

Investigaciones realizadas por Comrey, Faiffner y High acerca de prácticas administrativas en bosques gubernamentales, oficinas gubernamentales, talleres militares de maquinaria y plantas armadoras de aviones encontraron que los supervisores en los grupos más efectivos sentían que se les estaba dando libertad para tomar decisiones que creían que ellos deberían de tomar y que se les estaba confirmando autoridad necesaria para hacerlo. Además, tenían confianza en recibir apoyo de sus superiores para sus decisiones.

Aún más, los subordinados de supervisores en las mejores unidades percibieron que tenían influencia con los superiores para obtener incrementos de salarios y otros beneficios y para obtener apoyo para diversas decisiones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SUBORDINADOS

Ciertos fenómenos individuales y de grupo tienen un efecto en la eficiencia y la satisfacción. La edad, el ajuste de la personalidad, los valores de grupo y la cohesión de grupo tienen consecuencias importantes. De la misma manera acerca de selección de ejecutivos, investigaciones que sugieren que los líderes suelen tener mayor inteligencia que los subordinados inmediatos, pero que la discrepancia puede no ser grande. Esta investigación hace surgir la posibilidad de que una discrepancia demasiado grande puede crear serios problemas de comprensión y comunicaciones entre los líderes y los subordinados, y también que si los líderes tienen menor inteligencia que uno o más de sus subordinados les puede resultar difícil mantener su papel de liderazgo.

Existe evidencia para esta última posibilidad. Gehiselli y Lodhal encontraron que cuando uno de los subordinados del encargado del superior a él en capacidad de supervisión, medida mediante un inventario auto descriptivo, el encargado era menos altamente calificado por la alta administración que si fuera mejor que todos sus subordinados. Además los encargados a cargo de grupos que tienen considerable capacidad para la auto administración que si estuvieran asignados a grupos con menos capacidad.

Fleishman y colaboradores encontraron que a medida que a mayor es el logro educacional del grupo de trabajo menor es la tasa de quejas del grupo. Los investigadores especularon que este fenómeno surge de la capacidad de los trabajadores para entender y apreciar el papel del encargado y para comprender la razón de las decisiones. La menor tasa de quejas también se puede deber simplemente a decisiones que son mejores porque toman decisiones que son mejores porque se toman en un grupo con mayor nivel educativo. La efectividad del uso de la participación por parte del supervisor parece estar parcialmente determinada por las características personales de los subordinados.

Vroom encontró que en el caso de empleados con una gran necesidad de independencia, cuanto mayor es su participación psicológica en asuntos relativos al trabajo más favorables son sus actitudes hacia el puesto.

Por otro lado, en el caso de empleados con una baja necesidad de independencia no habría prácticamente relación entre la participación psicológica y la actitud hacia el puesto. En resumen, la personalidad pareció ser uno de los determinantes de la relación entre la participación y la satisfacción en el trabajo. Vroom afirma que los estudios acerca de participación que ignoran los efectos de la personalidad tienden a subestimar los efectos de la participación en algunas personas y a subestimar las consecuencias en otros.

Un estudio de Haythorn encontró que las tendencias autoritarias de los subordinados, medidas por la Escala F, afectaban la conducta del líder y del grupo, sin importar la personalidad del líder. Los observadores informaron que los líderes de grupo autoritarios solían ser más agresivos y más autocráticos y se esforzaban por la prominencia individual que en grupos con seguidores igualitarios. Además los grupos con seguidores autoritarios mostraban mayor insatisfacción, más conflicto entre personalidades, menos motivación hacia el objetivo del grupo y menos productividad que con seguidores igualitarios.

Un estudio experimental de Fodor encontró que la tensión del grupo inducida por comentarios destructivos por un miembro de un grupo de trabajo daba como resultado conducta más autoritaria por parte del supervisor.

MOTIVACIÓN

ANTECEDENTES

Motivación es un tema sumamente importante para el desarrollo de nuestra investigación, por lo tanto se desarrollaran los antecedentes de Motivación para dar una apertura al desarrollo de este tema.

Los sistemas sociales se caracterizan por su complejidad, apertura y esfuerzo por lograr el equilibrio, así como por su multiplicidad de propósitos y objetivos. El individuo también encaja en esta definición: es complejo, consta de una multitud de subsistemas; está abierto, pues actúa con arreglo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí.

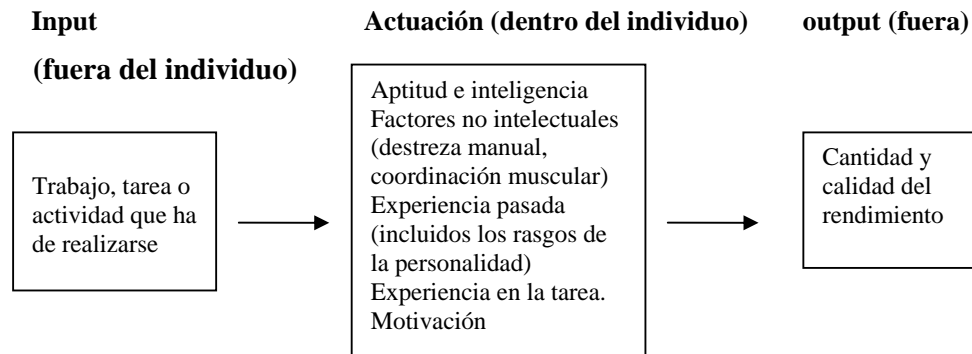
Por ejemplo, un hombre se puede encontrar con que su deseo de pasar el tiempo con su familia pugna con su necesidad de dedicar muchas horas a su actividad laboral para tener éxito. O bien, el deseo de un estudiante universitario de llevar a su novia al baile, quizá se oponga directamente a su necesidad de estudiar, porque a la mañana siguiente tiene un examen.

Como Vinacke ha demostrado, existe un número de variables que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo y motivación¹⁴. La figura 1 indica la relación de estas variables con el *output* del individuo, es decir, con su rendimiento.

¹⁴ W.E.Vinacke: Motivation as a complex Problem, en Nebraska Symposium on Motivation (autor de la edición: M.Jones), University of Nebraska Press, Lincoln, Nebraska, 1962, págs 1-49.

Figura 1.

Variables que influyen en el rendimiento.



La motivación se puede definir como “las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”. Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual manera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de necesidades.

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos y el individuo puede tener muchos motivos muy relacionados entre sí y algunas veces contradictorias.

Por consiguiente, el sistema de motivación requiere una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo. Todo ello se halla comprendido en la palabra “actitud” usada por Vinacke. Como él lo hace notar, las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras cognoscitivas que determinan o guían el comportamiento del individuo.

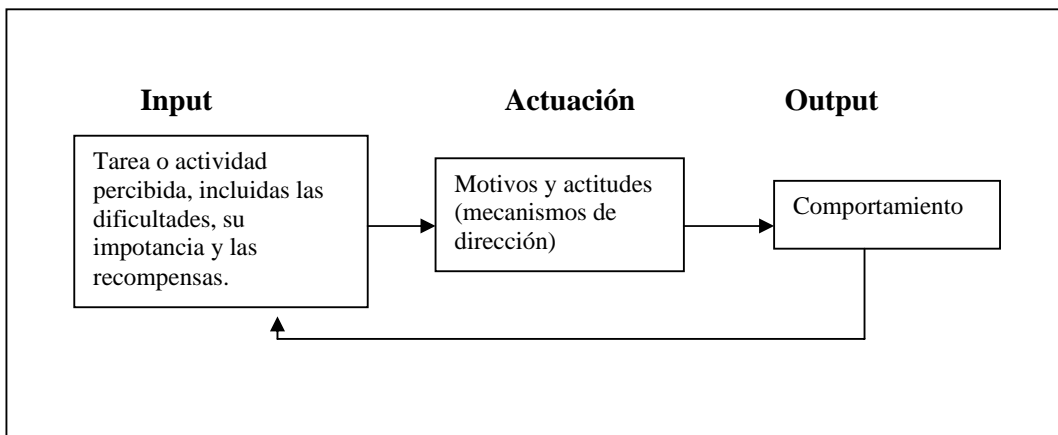
Como el comportamiento tiene consecuencias positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el

individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación exterior y de la tarea, de la importancia de ésta, del grado en que satisfará sus motivaciones y necesidades y de su dificultad.

El individuo puede estar muy motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remuneradora quizá ni siguiera la inicie.

La figura 2 indica que el comportamiento es una función directa de la tarea o actividad percibida (incluidas las posibles recompensas o la ayuda para la consecución de dicha tarea) y las actitudes y estado motivacional actuales del individuo. Dicho de otro modo, él siempre se está preguntando ¿Qué gano yo con ello?. El comportamiento particular que tiene lugar en una situación dada s el resultado de su respuesta a dicha pregunta.

Figura 2. Sistema de motivación del ser humano.



MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACIÓN

Un “modelo” es una representación de la realidad. Sin embargo, como quiera que la “realidad” es distinta para cada persona, se necesita más de un modelo. A través de la historia se han hecho muchas suposiciones o “modelos” distintos para intentar explicar por qué las personas trabajan y se comportan como lo hacen. En la actualidad

ninguno de estos modelos aparece en un estado completamente puro. Más bien forman un continuo a lo largo del cual se pueden colocar el comportamiento de los trabajadores y las ideas que guían las acciones de los supervisores.

Los modelos de motivación del hombre son:

- Modelo de fuerza y coerción.
- Modelo económico/mecánico
- Modelo de crecimiento o de sistema abierto

A) Modelo de fuerza y coerción.

Muchos de los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como “motivadores”.

Antes de la Revolución Francesa, la institución de la servidumbre fue una forma de motivación coercitiva, como lo fue la esclavitud en los Estados Unidos. En realidad, la autoridad coercitiva se utilizó ampliamente en Inglaterra en las organizaciones industriales inmediatamente después de la Revolución Industrial. Sin embargo, es un hecho que ni la esclavitud ni el feudalismo fueron económicamente viables.

La confianza en la coerción ha causado también otros problemas. La coerción utilizada por los nazis durante la Segunda Guerra Mundial tuvo como consecuencia un alto índice de sabotaje en la fábrica de material de guerra. En la era pos-estaliniana, los jefes soviéticos no han conseguido mantener un estado coercitivo y sus métodos más esclarecidos de motivación han sido causa de una considerable suavización de las disposiciones estatales acompañada de una “descentralización” de la toma de decisiones. En la actualidad, la China comunista se enfrenta con la necesidad alternativa de mostrarse aún más coercitiva o de seguir la pauta marcada por Rusia y suavizar algunas de las medidas que previamente se estimaron necesarias para mantener altos niveles de producción.

B) Modelo económico/mecánico

Este modelo se separa en dos ramas las cuales son las siguientes:

- Modelo Económico
- Modelo de Condicionamiento Operante.

1.- modelo económico. La llamada teoría económica de la motivación sustituyó al modelo coercitivo del comportamiento humano mucho antes de que Adam Smith formulase en 1776 sus suposiciones acerca del hombre económico. Los modelos coercitivo y económico se utilizaron conjuntamente durante largo tiempo, quizá más claramente en el mundo de la navegación y alrededor del tiempo de la Guerra de la Independencia Norteamericana. Los marineros eran azotados a menudo y el dinero se usaba como motivación económica.

Fue Adam Smith el que hizo la mejor labor de conceptualización del modelo del hombre económico. Este modelo se basa fundamentalmente en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero.

Se le considera como una máquina que no tiene nada que ver con los sentimientos sociales ni necesita otras recompensas tales como las sensaciones de realización y de éxito, y sólo está motivado para hacer lo que le proporciona la mayor recompensa económica inmediata.

El concepto del hombre económico-razional fue popularizado por Taylor y más, particularmente, por los expertos de la eficacia que siguieron su ejemplo en los años 20 y 30. En este modelo se hacen muchas de las mismas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre que se hacen en el modelo coercitivo: el hombre se motiva fundamentalmente por el dinero; es intrínsecamente ineficaz y perezoso; sólo responde cuando se le “soborna” con recompensas económicas; hay que planearle el trabajo muy detalladamente y si se quiere lograr que el trabajo se realice correctamente, el director necesita supervisar y controlar estrechamente las actividades de los trabajadores.

La importancia de la remuneración como motivadora ha sido muy discutida. En general, los directores y los economistas tienden a sobrestimar considerablemente su importancia, en tanto que los psicólogos y los sociólogos tienden a subestimarla.

Es muy frecuente que los teóricos consideren la remuneración *bien* como renta “financiera”, bien como renta “psicológica”. En realidad cumple ambas funciones; es necesaria alguna clase de renta para satisfacer ambos tipos de necesidades, las psicológicas y las de seguridad.

2.- Modelo de Condicionamiento Operante. En la teoría del condicionamiento operante se da por sentado que el hombre responde a las recompensas: el comportamiento que sea reforzado con recompensas continuará; si no recibe esa ayuda, cesará. Todo lo que se necesita para obtener una “respuesta operante” (comportamiento) es que el comportamiento sea “reforzado” con algún tipo de recompensa. Como afirma Nord: “si el resultado es agradable para el individuo, es probable que aumente la posibilidad de que se repita su respuesta”¹⁵. Lo inverso es cierto también, por supuesto.

Nord afirma que aunque el condicionamiento operante de Skinner es aplicable a una gran variedad de situaciones, o ha sido objeto de la suficiente atención por parte de los teóricos interesados en la motivación humana. Hace notar que uno de los factores más importantes del condicionamiento operante es el patrón de frecuencia de recompensa de un comportamiento particular. Uno de los patrones es el continuo, en el cual el esfuerzo, o recompensa, sigue a la respuesta cada vez que está se produce. Describe también varios patrones de “refuerzo parcial” y demuestra que un programa de refuerzo variable o aleatorio da lugar a patrones de respuestas más constantes y duraderas que los programas que son fijos o continuos.

C) Modelo de Crecimiento o de Sistema Abierto.

Tanto en el modelo de coerción como en el económico-mecánico se da por sentado que el hombre es controlado por su ambiente. Sin embargo, en el modelo de crecimiento o de sistema abierto se considera que el hombre:

- 1.- Toma decisiones habitualmente por sí mismo
- 2.- Es intencional y tiene objetivos individualizados

¹⁵ W.R. Nord: “Beyond the Teaching machina: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4,4 (nov. de 1969), págs. 375-401.

3.- Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.

4.- Tiene motivos más complejos e interrelacionados que los de cualquiera de los otros modelos.

5.- Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello.

Estas suposiciones las han utilizado los teóricos para marchar en dos direcciones relacionadas entre sí: las teorías de Maslow sobre el hombre que sé autorrealiza y las de Herzberg y sus colaboradores sobre higiene/crecimiento.

Estas dos teorías de motivación se estudiarán más adelante desarrollando cada una de las características que las forman.

Después de haber desarrollado los antecedentes de Motivación, consideramos importante hacer una amplia definición de Motivación que se muestra a continuación:

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Un Motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma, o cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales de la conducta.

Por lo tanto definimos la *motivación* como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación se ocupa del esfuerzo para alcanzar *cualquier meta*, limitaremos este enfoque a las metas *organizacionales*.

La motivación y satisfacción son cosas distintas. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. En otras palabras, motivación implica

impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Es de suma importancia, señalar algunas definiciones que autores destacados en el ámbito de la organización han dado sobre la motivación, las cuales a continuación se explican:

DEFINICIONES DE MOTIVACION

A continuación presentamos algunas definiciones de motivación hechas por diversos autores:

Burkhard Sievers.- La motivación se constituye como un elemento –tanto para las ciencias sociales como para la organización del trabajo en sí misma- cuando el sentido desaparece o ha sido perdido en el trabajo; la pérdida de sentido del trabajo se encuentra directamente conectada con el grado creciente de diferenciación y fragmentación, con el modo en el que el trabajo ha sido y es organizado en la mayoría de las empresas occidentales. Como consecuencia, las teorías de la motivación se han constituido en substitutos de esa búsqueda de sentido.

Boles.- Agente, factor o fuerza que ayuda a explicar la conducta, es una causa hipotética de conducta.

Dunnette.- la motivación es importante (en la industria) porque abarca la fase de acción de la conducta y continua explicando “se puede llevar al caballo al bebedero, pero no hacerlo tomar agua”.

McClelland.- Un motivo es el restablecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva. En nuestro sistema todos los motivos son aprendidos. Ciertos estímulos o situaciones que implican discrepancia entre las expectativas (nivel de adaptación) y la percepción son fuertes de afectos primarios no aprendidos, de naturaleza positiva o negativa. Todos los motivos son adquiridos y la motivación se basa en el afecto”.

Maier.- emplearemos el término motivación para caracterizar el proceso que determinó la manifestación de la conducta o influye sobre su expresión futura, por las consecuencias a que tal conducta conduce”.

“El concepto de motivación es muy amplio, de hecho los psicólogos han tratado de circunscribirlo, acentuando algún aspecto del complicado proceso de determinación. Los aspectos más importantes son: el energético, regulación y dirección. Así podemos definir el estudio de la motivación de manera amplia como la búsqueda de todos los determinantes de la actividad humana y animal...” “considero la motivación como el proceso que despierta la acción, la mantiene la actividad en progreso y regulariza el patrón de actividad”. (Young, *Motivation and Emotion*, 1961).

Maslow. Desarrolló una teoría de la motivación que describe el proceso por el que el individuo pasa de las necesidades básicas, como alimentarse y mantener relaciones sexuales, a las necesidades superiores. Este proceso lo denominó autorrealización y consiste en el desarrollo integral de las posibilidades personales.

Para nuestra investigación elegiremos esta última definición de *Maslow*, ya que consideramos que su teoría es la más acertada. Además de que la teoría de liderazgo de Blake y Mouton se estudian tipos de liderazgo, los cuales podemos encontrar una mejor explicación relacionándolos con la teoría de Maslow, que maneja una escala de necesidades que los individuos según su grado de Motivación.

A continuación presentaremos algunas de las Teorías de Motivación, de las cuales nos centraremos en la teoría de Maslow como lo mencionamos anteriormente.

TEORIAS DE MOTIVACION

Las teorías que desarrollaremos en esta investigación son las siguientes:

- Jerarquía de las Necesidades de Maslow
- Teoría de las Necesidades de McClelland
- Teoría de Herzberg
- Teoría de las Expectativas

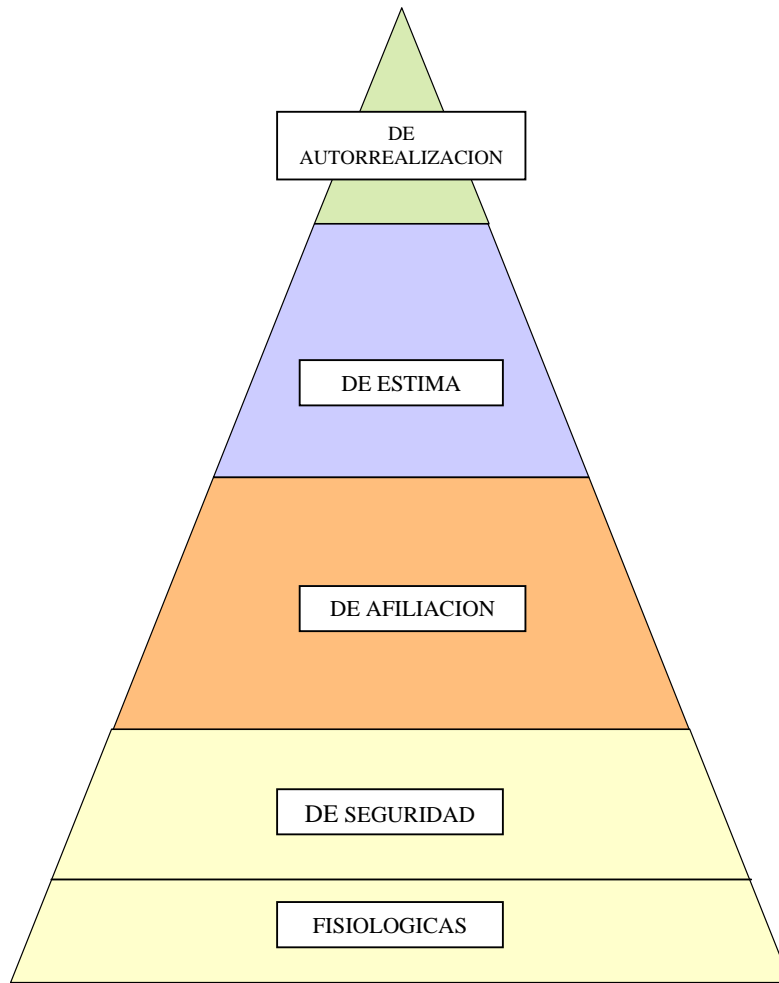
JERARQUIA DE LAS NECESIDADES. TEORIA DE MASLOW

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. Según Maslow:

- ❖ Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta al comportamiento. Más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.
- ❖ Existe una jerarquía de necesidades, por lo que, en general, las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas, parcialmente al menos, antes de satisfacer una necesidad de alto nivel.
- ❖ Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad, surge otra que la reemplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado.
- ❖ Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de muchos más modos distintos que las de bajo nivel.

Maslow, identificó, también cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización (Ver figura 3), las cuales cada una se explicaran con más detalle. En la actualidad, la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las teorías más atractivas y populares de la literatura sobre el tema.

Figura 3
JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.



❖ *Las necesidades fisiológicas.*

Las necesidades que suelen tomarse como punto de partida de la teoría de la motivación son los llamados impulsos fisiológicos. Algunos conceptos acerca de estas necesidades: primero, el desarrollo del concepto de homeostasis, y segundo, el descubrimiento de que los apetitos son una indicación eficiente de verdaderas necesidades o carencias en el organismo.

La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado constante y normal de torrente sanguíneo. Canon ha descrito este proceso en

relación con: 1) el contenido del agua, 2) de sal, 3) de azúcar, 4) de proteínas, 5) de grasas, 6) de calcio, 7) de oxígeno, 8) un nivel constante de Ion hidrógeno, 9) la temperatura constante de la sangre. Pero no podemos declarar homeostáticas todas las necesidades fisiológicas. Estos impulsos fisiológicos o necesidades deben considerarse insólitos y no típicos, puesto que son aislables y localizables en el cuerpo, son relativamente independientes entre sí, de otras motivaciones y del organismo en total.

Cualquiera de las necesidades fisiológicas y la conducta consumatoria que las acompaña servirán asimismo de canales para otras clases de necesidades. Aunque esas necesidades fisiológicas sean relativamente aislables, no lo son por completo, las necesidades fisiológicas son las más dominantes de todas, en el ser humano su principal motivación son probablemente las necesidades fisiológicas, todas las otras necesidades pueden tornarse inexistentes. Otra característica peculiar del organismo humano cuando queda dominado por una cierta necesidad es que también tiende a cambiar toda su filosofía del futuro. Las condiciones de urgencias son raras en una sociedad pacífica que funcione con normalidad. Gran parte de las investigaciones son hechas con ratas. La cultura misma es una arma adaptativa, una de cuyas principales funciones es hacer que las urgencias fisiológicas ocurran cada vez menos a menudo.

Una manera de oscurecer las motivaciones “superiores” y éstas, en lugar del hambre fisiológica, dominan el organismo. Cuando éstas a su vez quedan satisfechas, vuelven a surgir necesidades nuevas (todavía más superiores), y así sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas y básicas están organizadas en una jerarquía de prepotencia relativa.

Una de las principales consecuencias es que la satisfacción se vuelve un concepto tan importante como la privación en la teoría de las motivaciones, pues libera el organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, lo que permite que surjan otras metas más sociales. Las necesidades fisiológicas junto con sus objetivos parciales, cuando están crónicamente satisfechas, dejan de existir como determinantes activos u organizadores de la conducta. Sólo existen en el sentido de que podrían resurgir para dominar al organismo si no de vieran ser satisfechas.

Una necesidad que se satisface deja de ser una necesidad. El organismo queda dominado y su conducta organizada tan sólo por las necesidades insatisfechas.

❖ *Las necesidades de seguridad*

Si las necesidades fisiológicas quedan relativamente bien satisfechas, entonces surge un nuevo conjunto de necesidades, las necesidades de seguridad. Las necesidades fisiológicas pueden servir como los organizadores casi exclusivos de la conducta, poniendo a su servicio todas las capacidades del organismo, el que entonces podremos describir como un mecanismo dedicado a la búsqueda de la seguridad.

Podría decirse que un hombre en este estado, si es lo bastante extremo y crónico, vive casi en exclusiva para la seguridad. Una razón de la apariencia más clara de la reacción de amenaza o de peligro en los niños pequeños es que no inhiben esa reacción, mientras que a los adultos de nuestra sociedad se les ha enseñado a inhibir a toda costa. En los infantes también podemos ver una reacción mucho más directa a varios tipos de enfermedades corporales, estas enfermedades parecen amenazas inmediatas *per se*, y al parecer hacen que el niño se sienta inseguro.

Otro indicador de la necesidad de seguridad del niño es su preferencia por algún tipo de interrumpida rutina o ritmo. Parece desear un mundo predecible y ordenado. Los niños pequeños parecen crecer mejor con un sistema que tiene al menos un cierto lineamiento de rigidez, en que hay algún tipo de programa, algo con lo que se pueda contar no sólo en el presente sino también lejos en el futuro; el niño necesita un mundo organizado y no uno desorganizado o mal estructurado. La ira de los padres o las amenazas de castigo dirigidas al niño, como insultarlo, hablarle con rudeza, sacudirlo, tratarlo brutalmente o el castigo físico, son un terror que pueden representar el temor de perder el amor de sus padres, puede surgir en niños totalmente rechazados, que parecen aferrarse a sus padres más por simple deseo de seguridad y protección que por una esperanza de amor.

El niño común en nuestra sociedad prefiere en general un mundo seguro, ordenado, predecible y organizado con el que pueda contar, en el cual no ocurran cosas

inesperadas, incontrolables y peligrosas. Los niños criados en una familia amorosa, que nunca los amenaza, ordinariamente no reaccionan como lo descrito antes. Las reacciones al peligro suelen surgir por lo común ante objetos, o situaciones que también los adultos consideran peligrosos.

En nuestra cultura, el adulto saludable, normal y afortunado ha logrado satisfacer sus necesidades de seguridad. La sociedad “buena”, pacífica, suele hacer que sus miembros se sientan bastante seguros ante animales feroces, temperaturas extremas, etc. Otros aspectos generales como la búsqueda de seguridad y estabilidad en el mundo pueden verse en la preferencia por las cosas familiares más que por las exóticas o por lo conocido por encima de lo desconocido.

❖ *Necesidad de afiliación*

Si están bastante satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridades, entonces surgirán las necesidades de amor, afecto y pertenencia a un grupo, y todo el ciclo ya descrito se repetirá con este nuevo centro. Ahora la persona sentirá la ausencia de amigos, de una novia, de una esposa o de tener hijos. Sentirá hambre de tener relaciones afectuosas, de llegar a tener un lugar en el grupo, y se esforzará intensamente por alcanzar este objetivo. En nuestra sociedad, el descuido de estas necesidades es el núcleo que se encuentra en casos de mala adaptación y de una sicopatología más grave.

El amor y el afecto suelen ser considerados como ambivalencia y suelen estar protegidos con muchas restricciones e inhibiciones. Los teóricos de la sicopatología han considerado que el descuido de la necesidad de amor es básico en el cuadro de la mala adaptación. El amor no es sinónimo de sexo, el sexo se puede estudiar como necesidad fisiológica, la necesidad de amor incluye dar y recibir amor.

❖ *Necesidades de estima*

En nuestra sociedad todos sienten la necesidad o el deseo de contar con un concepto de uno mismo estable y firmemente basado, de autorrespeto, autoestima y de la estima de los demás. Con autoestima basada se fundamenta en una capacidad real, un logro y el respeto de los demás. Estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero, el deseo de fuerza, de éxito, de adecuación, de confianza frente

al mundo y de independencia y libertad. Segundo, el deseo de reputación o prestigio, reconocimiento, atención, importancia o apreciación.

La satisfacción de la necesidad de autoestima produce sentimientos de confianza, dignidad, fuerza, capacidad y adecuación de ser útil y necesario en este mundo. Pero es descuido de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia. Estos sentimientos hacen surgir tendencias compensatorias o neuróticas.

❖ *Necesidad de autorrealización.*

Lo que el hombre puede ser, debe serlo. A esta necesidad podemos llamarla de autorrealización. Se refiere al deseo de completarse, es decir, la tendencia a realizar lo que se era en potencia. Podemos describir esta tendencia como el deseo de volverse más y más lo que se es, de volverse todo lo que se es capaz de ser.

Apoyo de Investigación para la Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

La investigación ha mostrado desde hace mucho que las personas tienden a interpretar al mundo en términos de sus necesidades menos satisfechas. Stagner informó de dos estudios en que personas con hambre percibieron una proporción de figuras ambiguas proyectadas en una pantalla como artículos o instrumentos de alimento, como cuchillos y tenedores. Personas bien alimentadas hablaron de un menor porcentaje de artículos relacionados con el hombre¹⁶ las personas con hambre estaban inconscientemente buscando maneras de satisfacer una necesidad no satisfecha. Esto proporciona algún apoyo a la noción de que, conscientemente o no, las personas tienden a dar la mayor prioridad a sus necesidades menos satisfechas.

Sin embargo, en una revisión de la investigación, Porter, Lawer y Hanckman llegaron a la conclusión de que, aunque existe fuerte evidencia de que la activación de necesidades de orden superior depende de la satisfacción de necesidades de seguridad y existencia, hay poca evidencia de que las necesidades de orden superior actúan de

¹⁶ Ross Stagner, *Psychology of Industrial Conflict* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc. 1956).

manera jerárquica. Parece que las personas pueden estar motivadas por varias necesidades de orden superior simultáneamente.

Además, llegaron a la conclusión de que las necesidades de orden inferior, tienden a reducir la motivación para buscar resultados que satisficieran esas necesidades, cuando menos temporalmente, mientras que las necesidades de autorrealización o crecimiento no actúan de esta manera.

Una vez activada, la autorrealización parece ser una necesidad insaciable y creciente, a menos que, como Porter y otros establecen, exista "... una amenaza a la satisfacción de las necesidades de nivel inferior de la persona"¹⁷ esto habla a favor del argumento de que los gerentes deben prestar atención simultáneamente a una amplia gama de necesidades humanas

¹⁷ Lyman W. Porter Edward E. Lawer III, y Richard Hackman, *Behavioir in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1975) págs 43-45.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Anteriormente mencionamos la Teoría de las necesidades de Maslow, en dicha teoría se manejaban las necesidades del nivel más alto como lo son las de desarrollo y de autorrealización, las cuáles se satisfacen únicamente después de que han sido satisfechas las necesidades de los cuatro niveles anteriores. En este quinto nivel, al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus posibilidades. Esto requiere estar psicológicamente sano. En esta etapa, a la que muchas personas nunca llegan, el individuo adquiere una mejor percepción de la realidad, se acepta a sí mismo y a los demás, es más creador, y, en cierto modo, es más capaz de ser completamente humano en la realización y desarrollo de todas sus posibilidades.

El modelo del hombre que se autodesarrolla y autorealiza se basa en la suposición de que el hombre tiene necesidades innatas de crecimiento y maduración que experimenta un sentimiento de propósito y realización en la vida y en su trabajo. A medida que va satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel se van activando las de nivel más alto.

McClelland, en su examen del afán de éxito¹⁸, ofrece algunas pruebas de la necesidad de autorrealización. A un grupo de personas que se sometieron a sus experimentos, McClelland les pidió que escribieran una historia sobre un conjunto de fotografías que luego fueron clasificadas con arreglo a los testimonios de realización; en esta “técnica proyectiva”, las fotografías eran relativamente ambiguas y la persona sometida a la prueba se veía obligada a proyectarse al escribir acerca de ellas.

McClelland comprobó que las historias escritas por ejecutivos de nivel medio contenían más referencias a la necesidad de triunfar que las escritas por ejecutivos situados más abajo o más arriba en la jerarquía organizacional. Afirma que la necesidad de triunfar impulsa a un hombre hacia arriba hasta los puestos directivos de tipo medio, en las grandes compañías, el ejecutivo de alto nivel ha satisfecho ya esta necesidad.

¹⁸ D.McClelland: “*business Drive and National Achievement*”, Harvard Business Review, 40, 4 (Julio-agosto 1962), págs 99-112.

McClelland cree también que se puede determinar la naturaleza global de la “sociedad anhelante de éxito” examinando los libros de lectura de los niños de varias culturas. Cuanto más orientada hacia el éxito está la sociedad, mayor es el número de narraciones que tienen como tema central el éxito. Cree además que se puede adiestrar a las personas para que sean grandes triunfadoras y que la capacitación para el triunfo puede influir en el crecimiento de las naciones. Como la jerarquía de Maslow abarca un campo amplio y puede entrar en juego varios niveles a la vez (por ejemplo, las necesidades de seguridad, sociales y del ego), no todos los motivos pueden ser satisfechos en un lugar y en un momento. Algunos aspectos del trabajo pueden ser más satisfactorios que otros; algunos motivos pueden estar relacionados solamente con el comportamiento en el empleo, mientras que otros están reservados para el comportamiento que tiene lugar aparte del mismo.

Lyman Porter, al aplicar la jerarquía de las necesidades de Maslow al personal directivo, investigó deficiencias percibidas en la satisfacción de las necesidades de casi 2,000 directivos de numerosas compañías.¹⁹ Preparó un cuestionario dividido en cinco categorías de necesidades: de seguridad, sociales, de estimación, de autonomía y de autorrealización. Las respuestas fueron agrupadas con arreglo a los niveles de dirección: de gerente, de subdirector, medio, alto, medio bajo y bajo.

Porter comprobó que los directivos de todos los niveles tienen similares necesidades sociales y de seguridad. Sin embargo, la satisfacción de las tres necesidades de nivel más alto variaban considerablemente de acuerdo con la categoría del ejecutivo: cuanto más bajo era el nivel del directivo, menos probable era que estuvieran satisfechas estas necesidades.

No obstante, la satisfacción de las necesidades de estimación, autonomía y autorrealización parecían ser críticamente deficientes en todos los niveles de dirección, con la excepción quizá del más alto, como McClelland habría predicho. Porter concluyó que la alta dirección quizá debiera preocuparse de las satisfacciones y motivaciones de

¹⁹ L.M. Porter: “Job Attitudes in Management: I. Perceived deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level”, *Journal of Applied Psychology*, 46,56 (1962), págs 375-387.

sus ejecutivos de bajo nivel en la misma medida que de las motivaciones de los obreros manuales.

Por lo tanto, McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación²⁰ Las clasificó como necesidades de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de asociación

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Necesidad de logro

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles. Son realistas frente al riesgo; es

²⁰ David C. McClelland, *The Achievement Motive* (Nueva York, Appleton) Enero-febrero 1965 pp. 6-24.

improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

TEORIA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la *teoría de la motivación-higiene*. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?”. Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente *bien* y *mal* en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas, las cuales se muestran en la siguiente figura 4.

Figura 4

COMPARACIÓN DE SATISFACTORES E INSATISFACTORES.	
Factores que en el trabajo que dieron lugar a una gran insatisfacción	Factores que en el trabajo dieron lugar a una gran satisfacción.
Políticas y administración de la compañía	Logro
Supervisión	Reconocimiento
Relación con el supervisor	El trabajo mismo
Condiciones de trabajo	Responsabilidad
Sueldos	Ascenso
Relación con los compañeros	crecimiento
Vida personal	
Relación con los subordinados	
Status	
Seguridad	

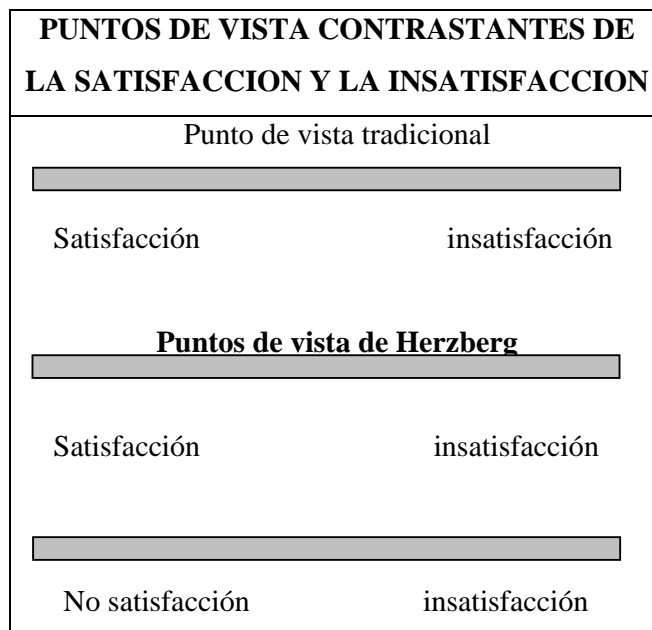
A partir de esta información, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Como se ve en la figura 4, ciertas características tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura). Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento

están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Como se muestra en la figura 5, Herzberg propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”

Figura 5



De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que

características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como *factores de higiene*.

Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes. La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

- 1.-El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito. A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.
- 2.-Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.
- 3.-Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.
- 4.-No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.
- 5.-La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- 6.-Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.²¹

²¹ “Satisfacción y Productividad” es una relación de conceptos que más adelante analizaremos.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom²². Aunque tiene sus críticas, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones.

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para “irla pasando”. Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

²² V.Vroom: *Work and Motivation*, John Wiley, Nueva York, 1964.

En primer lugar, si rindo un máximo esfuerzo ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados, la respuesta es no ¿Por qué?. Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que, no importa que tan duro trabajen, no es probable que tengan un alto desempeño. El sistema de evaluación de desempeño de la organización puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño, como lealtad, iniciativa o valor, lo que significa que mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación. Otra posibilidad es que el empleado, esté o no en lo cierto, perciba que no le agrada a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre sin que importe su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación de los empleados es su creencia de que, no importa que tan duro trabajen, la probabilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

En segundo lugar, si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?. Muchos empleados creen que la relación desempeño-recompensa en su puesto es débil. La razón, que profundizaremos es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo, cuando se asignan pagos a los empleados por factores como la antigüedad, el grado de cooperación, o “adular” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño-recompensa como débil y desmotivante.

Por ultimo, si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?. El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero, en su lugar, recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante, pero sólo recibe unas palabras de elogio. O el empleado realiza un esfuerzo adicional para que se le reubique en la oficina de la empresa en Paris, pero es enviado a Chicago. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas estén diseñadas para atender las necesidades de los empleados.

EL INDIVIDUO EN INTERACCION CON LA ORGANIZACIÓN

Ahora que hemos examinado varias teorías de la motivación, es importante analizar al individuo en relación con la organización en donde se desarrolla.

Por lo tanto consideraremos al individuo como un subsistema en interacción con un sistema mayor: la organización social. El comportamiento es la consecuencia de una causa; la gente trabaja para satisfacer unas necesidades y, en este sentido, las personas *siempre* están motivadas. Por consiguiente, el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades; si la organización proporciona un clima propicio a la satisfacción de las mismas, trabajará. Pero, si el sistema mayor no proporciona estas oportunidades de satisfacer las necesidades, subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades. Por ejemplo, es muy conocido el caso del hombre que compró un coche que traqueteaba. Después de haber llevado el vehículo al vendedor varias veces, se efectuó una investigación concienzuda para localizar la causa del traqueteo. Finalmente, el mecánico encontró una botella colgada de un cordel en el interior de una de las puertas delanteras. Una nota unida a la botella decía “hace ruido ¿verdad?”. El saboteador había estado claramente motivado, pero en una forma evidentemente contraria a los objetivos del fabricante. Este ejemplo explica el hecho de que sea más fácil cambiar la situación, de modo que el individuo pueda satisfacer sus necesidades en el trabajo, en lugar de tratar de reformar al individuo.

Cuando una persona actúa recíprocamente con la organización, surgen dos elementos clave.

1.- La interacción es siempre un proceso de intercambio bilateral. A menos que ambas partes se beneficien del intercambio, la interacción se reducirá o será detenida por la parte insatisfecha. Como dice Homans:

El comportamiento social es un intercambio de bienes: de bienes materiales, pero también de bienes inmateriales, tales como los símbolos de la aprobación o del prestigio. Las personas que dan mucho a otras tratan de obtener mucho de ellas, y las que obtienen mucho de otras están

*sometidas a presión para darles mucho. Este proceso influencia tiende a dar resultado cuando existe equilibrio en los intercambios. Para la persona que interviene en un intercambio, lo que da puede ser un coste para ella, del mismo modo que lo que obtiene puede ser una recompensa... no solo trata de que sea un máximo para ella, sino que trata de que nadie en su grupo se beneficie más de lo que ella se está beneficiando. El coste y el valor de lo que da y de lo que obtiene varía con la cantidad de lo que da y de lo que obtiene.*²³

Por eso la motivación es un equilibrio: es igual a la recompensa menos el costo ($M = R - C$). Permanecer en una organización supone unos costes personales: el individuo tiene que renunciar a parte de su independencia y autonomía para tener un empleo fijo y seguro. Por consiguiente, espera algo de la organización a cambio de entregar su tiempo.

2.- La interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas de una interacción falta a sus obligaciones con la otra, la relación probablemente se interrumpirá. Por supuesto, en una organización, para mantener su estabilidad es de esencial importancia este proceso de obligación mutua o interdependencia.

Definimos el “contrato psicológico” como el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización. Esto comprende el proceso de influencia para reconciliar el conflicto entre los objetivos de la organización (sistema mayor) y los de los empleados (subsistema). En este contrato psicológico se estipula que la remuneración material y la “renta psicológica” le serán entregados al individuo a cambio de su compromiso de trabajar para los objetivos de la organización. En otras palabras, el contrato psicológico constituye la suma total de las expectativas percibidas por el individuo y la organización acerca de su relación la organización espera que el empleado trabaje, que trabaje con ahínco y que obedezca y use la autoridad que se le confiere para hacer cumplir estas expectativas. El empleado espera la remuneración por

²³ G. Homans. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, (mayo, 1958), págs. 597-606.

su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la organización. Si la organización no corresponde a las esperanzas del individuo, éste es probable que rescinda su compromiso o adapte una actitud de alejamiento y apatía.

Para ampliar el desarrollo de la relación entre el individuo y la organización Etzioni ha ideado una tipología para clasificar los diferentes tipos de organizaciones con arreglo a las clases de poder ejercidas por la organización y a las de compromiso y expectativas del empleado.²⁴

1.- Si la organización ejerce fundamentalmente el poder y la autoridad coercitivos, como ocurre en el caso de las cárceles, instituciones penales, campos de concentración o de trabajos forzados, lo probable es que el trabajador se *enajene* y se aleje psicológicamente de la organización a la que se le obliga a pertenecer.

2.- El segundo tipo de organización ejerce fundamentalmente la autoridad racional/legal y usa las recompensas económicas a cambio de la calidad de miembro y del rendimiento. La reacción del miembro es primordialmente calculadora: percibe su contrato como una “razonable jornada de trabajo a cambio de una razonable remuneración”.

3.- Los hospitales, las universidades, las asociaciones profesionales y las instituciones religiosas son ejemplos de organizaciones que subrayan las recompensas *normativas*; la calidad de miembro de la organización o la oportunidad de realizar una tarea o desempeñar una función tienen un valor intrínseco. El miembro de este tipo de organización considera que el compromiso con la misma tiene recompensas de valor intrínseco; desempeña su función fundamentalmente porque la valora. Además, con frecuencia acepta de buena gana las bajas recompensas económicas que proporciona este tipo de organización.

En la figura 6, se indican los nueve tipos de relaciones con la organización que produce la tipología de Etzioni. Este subraya que el tipo de “contrato psicológico” depende en gran medida de la clase de poder o autoridad utilizados por la organización.

²⁴ A. Etzioni. A Comparative Analysis of Complex Organizations, Free Press, 1961.

Schein afirma que los tipos de organizaciones que caen a lo largo de la diagonal parecen tener contratos psicológicos viables y justos. La variedad de compromiso conseguido está en consonancia con las clases de autoridad ejercida.

Si una empresa manufacturera utiliza primordialmente la “ dirección científica”, las recompensas económicas y la autoridad racional/legal, debe esperar de sus miembros un tipo calculador de compromiso. Si espera que sus miembros sean “leales”, que disfruten de su trabajo y que se comprometan moralmente, quizá esté pidiendo a sus trabajadores que den más de lo que estén recibiendo a cambio.

Figura 6.

Tipos de compromiso frente a tipos de poder: el contrato psicológico.

Tipo de Compromiso	Tipo de poder		
	coercitivo	utilitario	Normativo
Alienante	X		
Calculador		x	
moral			x

De la obra de A. Etzioni *A Comparative Analysis of Organizations* (adaptado), Free Press, Glencoe, Illinois, 1961.

Nunca se ponderará suficientemente la importancia del contrato psicológico para los miembros de la organización y la influencia que ejerce sobre ellos. En su exámen de literatura sobre la rotación de la mano de obra entre agentes de seguros de vida, empleados industriales, enfermera y empleados de supermercados, Scott encontró varios estudios que demostraban de un modo evidente que los nuevos empleados a menudo abandonan sus empleos porque no tienen la oportunidad de “ lograr lo que esperaban cuando fueron contratados”²⁵

Scott recomienda vivamente que a los que aspiran a un empleo se les de una imagen mucho más clara del mismo y de lo que la organización espera de ellos, con objeto de que puedan elegir mejor.

²⁵ R. Scott. *Job Expectancy-An Important Factor in Labor in Turnover.* (mayor 1972), págs. 360-36.

En los últimos años, la naturaleza del contrato psicológico ha tendido a cambiar lentamente de coercitivo / utilitario a utilitario / normativo, circunstancia que se ha puesto particularmente de manifiesto en las organizaciones de investigación y desarrollo. Como quiera que las organizaciones esperan cada vez más que sus miembros se entreguen a los objetivos organizacionales y se comprometan a valorar su propio trabajo, la dirección debe cambiar su papel en el contrato psicológico para dar a los trabajadores más oportunidad de compromiso personal, de tomar decisiones y de crecimiento.

Después de haber estudiado algunas de las teorías de Motivación y al individuo en interacción con la organización, desarrollaremos temas relacionados a la motivación como lo es su naturaleza y sus dimensiones y algunos problemas de la motivación.

LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION

No todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de allí que sean menos predecibles y probablemente no están sujetas a influencias administrativas importantes. Cierta conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejas. También, no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o interés directos del gerente. El interés primordial del gerente está en esa sección de la conducta motivada que afecta la actuación en el trabajo de los miembros de la organización, el nivel de eficiencia, el interés en el trabajo y la participación en las responsabilidades de la compañía. El gerente sale beneficiado del entendimiento de la motivación por medio de una mejor introspección.

DIMENSIONES DE LA MOTIVACION

Tres dimensiones de la motivación se revelan en el enorme y creciente acervo de investigación sobre la motivación: 1) las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo, 2) influencias internas dentro de la organización misma y 3) influencias externas en el ambiente de la organización. La motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni siquiera conociendo los ambientes de la organización o de fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres cosas.

El individuo y la motivación.

Cuando comenzó el pensamiento de la administración científica a comienzos de los 1900 proporcionó solo una vista parcial de la motivación y algunos supuestos falsos. Consideraba la motivación principalmente desde el punto de vista del individuo y pasaba por alto el efecto de los factores de la organización. Además, suponía que la motivación primordial del empleado era el deseo ilimitado de dinero y de adquisiciones materiales. Además suponía que los obreros son los que constituyen el principal problema en la motivación.

Ahora nosotros sabemos que el dinero no es la única fuerza motivadora en la conducta del empleado en todo nivel. Estamos conscientes de que funcionan numerosas características de organización en la motivación y de que los miembros de la administración media y alta también tienen problemas de motivación.

Para entender que motiva a los empleados debemos saber algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo se relaciona con la productividad de los empleados.

Las necesidades humanas son numerosas y complejas. Además de las necesidades físicas, las más importantes se derivan en gran parte del meollo cultural de la sociedad y son de naturaleza psicológica y sociológica. Estas necesidades son difíciles de descubrir e identificar porque la gente oculta sus verdaderas necesidades bajo un velo de conducta socialmente aceptable. Además, la motivación no siempre es un fenómeno visible, manifiesto y fácilmente observable. La motivación de los individuos en situaciones particulares debe derivarse o deducirse de una conducta clara y manifiesta. Este proceso de interpretación que ocurre al traducir la conducta observada en una apreciación de las motivaciones subyacentes deja un amplio margen de error. Los humanos somos observadores notablemente deficientes, incluso los observadores entrenados cometen errores. El hecho de que la motivación es altamente emocional, irracional y no lógica también enmascara las fuerzas de la motivación en la conducta individual. Lo que se espera lógicamente a menudo no se materializa cuando los gerentes tratan de motivar a los individuos y los gerentes pueden confiar demasiado en las técnicas sencillas y directas que no reflejan un entendimiento adecuado del individuo.

Existe una relación importante entre los elementos de la motivación pertenecientes al individuo y los que conciernen a la organización. La teoría actual de la motivación trata al individuo como una persona integral, con motivaciones múltiples, complejas y cambiantes. De este modo la motivación es un atributo dinámico y no fijo,

presente o no presente en el individuo. La motivación es de naturaleza altamente situacional.

Motivación externa.

Las fuerzas de fuera de los límites inmediatos de la organización son también motivadoras. Por ejemplo, las carreras y ocupaciones tienen varios grados de motivación intrínseca o natural. Las carreras y las ocupaciones tienden a atraer a las personas que ven en ellas un interés central de su vida. Así la carrera u ocupación mismas motivan a los que se sienten atraídos.

Las profesiones proporcionan los ejemplos más claros. Los doctores, abogados o ingenieros, por ejemplo, encuentran que su trabajo tiene un grado importante de respetabilidad y de aceptación social concedidas por la sociedad muy por encima del tener un puesto en una organización dada.

Pero todos los trabajos y ocupaciones, no sólo los profesores, poseen imágenes y atributos conferidos en gran parte por la sociedad. Estas determinantes culturales, costumbres y normas juegan un papel motivacional poderosos. La comunidad y los vecinos tienen su manera especial de comportarse acerca de la forma como la gente se gana la vida. La sociedad espera que el empleado mejore su situación financiera, que progrese en su compañía o en su área de trabajo y que viva de una manera adecuada con la clase de trabajo que hace. Estas son expectativas que se refieren al tipo de coche que conduce, la maneja como se viste o se divierte y la clase de casa y de barrio en que vive.

Las dimensiones externas de motivación no han sido estudiadas todavía por los investigadores. Sin embargo, algunos investigadores han proporcionado útiles comienzos.

ALGUNOS PROBLEMAS DE MOTIVACION

Para ilustrar los conceptos de motivación y para indicar lo que el ejecutivo en relaciones puede encontrar de útil en la motivación, vamos a estudiar algunos problemas críticos con que la mayoría de las compañías se encuentran actualmente. Consideremos las siguientes siete áreas:

- 1.- productividad
- 2.-cambios
- 3.-diseño del trabajo
- 4.-científicos e ingenieros
- 5.-empleados problema
- 6.- dinero y la motivación
- 7.-la disciplina

PRODUCTIVIDAD

La productividad es el resultado neto del esfuerzo total de la compañía y nace del uso de capital, maquinaria y factores no humanos y de los esfuerzos de los miembros de la organización.. el problema de primordial importancia aquí es como proporcionar las condiciones que generen el deseo y la capacidad de los empleados para efectuar su trabajo a niveles altamente productivos y eficientes.

Likert cita un cúmulo cada vez mayor de pruebas que demuestran que una organización puede obtener mucho mejores resultados desarrollando sus recursos humanos en grupos bien organizados con metas de actuación elevadas que haciendo hincapié en una supervisión basada en la relación hombre-a-hombre. Los grupos de trabajo contienen fuerzas motivadoras poderosas que actúan sobre los miembros del grupo. La dirección administrativa puede motivarlos hacia una mayor productividad desarrollando el orgullo y lealtad entre los grupos emparejados. Likert comparó firmas de productividad alta y baja e informo que los grupos de alta productividad muestran más cooperación entre los miembros del grupo para hacer el trabajo que los grupos de baja lealtad. En grupos con alta lealtad, el ausentismo tiende a ser menor y los miembros muestra mayor identificación con el grupo y mayor sentimiento de

pertenencia al grupo. Tienden a caracterizar a esos grupos una mejor producción con menor tensión y actitudes más favorables.

Las organizaciones varían ampliamente en su habilidad para motivar a sus miembros mediante el cultivo del deseo de ayudar a lograr las metas de la organización. Esto también varía según el nivel de organización. Cuanto más bajo es el nivel, más bajo es el grado de motivación para logra las metas de la compañía. Por eso los obreros presentan un serio problema en motivación. El no obtener una motivación adecuada conduce a expresiones de indiferencia y hostilidad que toman las bien conocidas formas de “hacer que hacen”, restricciones en la producción y lealtad a los grupos externos, como los sindicatos laborales. La oposición al esfuerzo productivo toma muchas formas y va desde resistencia pasiva hasta un ausentismo patente, retardos y paros.

También en niveles más elevados pueden encontrarse manifestaciones de estos síntomas. Los ejecutivos no están inmunes a las presiones que actúan contra los esfuerzos productivos.

Las normas de medición de trabajo combinadas con los programas de incentivo monetario son diseñadas frecuentemente por los ingenieros industriales.

EL CAMBIO

El tema del cambio es decisivo en el estudio de la conducta de la organización. El cambio sucede en varias esferas como en áreas técnicas, organización interna, ambiente exterior, relaciones humanos y crecimiento económico. Casi toda clase de cambios influye sobre los miembros de una organización y las consecuencias del cambio son por tanto de gran interés para los ejecutivos de relaciones con los empleados.

El cambio ejerce presiones e inquietudes entre los miembros de una fuerza de trabajo. También añade interés, entusiasmo y un sentido benéfico de desarrollo,

excitación y adelanto. El cambio produce una importante fuerza de motivación con tal que se administre apropiadamente. Sin embargo, el administrar el cambio es difícil y la mayoría de los ejecutivos carecen de técnicas adecuadas en esta área. El cambio parece inevitable, importante, intencionado e inteligente a menudo será aceptado y afectará la conducta de los empleados positivamente. El cambio que se presenta caprichoso, indeciso, sin relación a una verdadera percepción de los problemas o que sea introducido arbitrariamente o de repente genera resistencia. La resistencia toma varias formas; hostilidad, restricción a la producción, agresión contra el sistema o los individuos, apatía o abandono, ausentismo y otros problemas. Alguna conducta de resistencia es verbal, otra no verbal. Unas son manifiestas, otras muchas son latentes. El cambio de los empleados y éstos evalúan los cambios a la luz de cómo les afectan. Si un cambio amenaza o tiene demasiados ángulos desconocidos y es arbitrario y sin explicación o notificación anterior, generalmente aparecerán resistencias en contra. Aquí son beneficiosas las consideraciones constructivas del estilo administrativo.

DISEÑO DE TRABAJO

En los últimos años se ha dado mucha atención al diseño del trabajo como elemento de motivación, de moral de los empleados y de productividad. Los ingenieros industriales, los sociólogos y los investigadores de personal han mostrado todos un interés activo en los problemas del diseño del trabajo.

Los estudios del diseño del trabajo han conducido a programas de la ampliación del trabajo en las organizaciones mercantiles. El punto de partida fue el reconocimiento de que por medio de intensa especialización las áreas y los trabajos se habían recortado. En bien de la eficiencia los trabajos se dividieron en pequeños segmentos y fueron asignados a empleados para un esfuerzo intenso. Así los elementos significativos de los trabajos fueron removidos por su distribución a los especialistas.

Muchos puestos quedaron desprovistos de flexibilidad y de las oportunidades de tomar decisiones a discreción de allí perdieron la facultad de motivar a través de un sentido de satisfacción y culminación. Muchos trabajadores perdieron de vista los objetivos totales por concentrarse en un segmento reducido de la actividad total.

CIENTÍFICOS E INGENIEROS

La mayor investigación ha dado mucha luz a los problemas de administración de los recursos de científicos, de ingenieros y técnicos. La investigación indica que los problemas de administración difieren entre los tres grupos de modo que cada uno de ser considerado por separado. La investigación también muestra que los conceptos de la administración burocrática y las prácticas de organización apropiadas para una administración de compañía de gran escala, no se aplican satisfactoriamente a estos grupos. Los científicos e ingenieros responden más productivamente a diseños de organización fluidos, flexibles, de iniciativa más que en las que hacen hincapié en los preceptos del modelo burocrático.

EMPLEADOS PROBLEMA

El tratar con empleados que en cierta maneja no satisfacen o son indeficientes lleva la función de relaciones con los empleados a su nivel álgido. El método tradicional para el departamento de relaciones con los trabajadores es trabajar por medio de canales de supervisión, es decir, mediante la relación hombre-jefe. Una meta de gran parte del entrenamiento de personal administrativo ha sido la de enseñarlos a enfrentarse a algunos de los problemas más difíciles del trabajo con sus subordinados.

Para cualquier gerente los problemas entre sus subordinados se limitan generalmente a un pequeño por ciento de su grupo. Es decir, un pequeño número de personas absorben un gran porcentaje de los problemas y preocupaciones específicas y una gran parte del tiempo del gerente. Sin embargo, es imperativo tratar eficientemente este grupo, no importa cuán pequeño sea, pues el impacto de su insatisfacción puede ser multiplicado a lo largo del grupo y de la organización.

Vamos a considerar como ejemplos de problemas de motivación los siguientes tipos de empleados:

- ❖ Empleados con carreras detenidas
- ❖ El elusivo
- ❖ El dínamo humano
- ❖ El perturbador

Carreras detenidas. El fenómeno de personas con carreras detenidas, a veces llamadas los acabados o los fósiles, es interesante en vista de la presión en nuestra sociedad de trepar a la cumbre de las organizaciones y del fuerte énfasis sobre la educación conducente al desarrollo del individuo.

El elusivo. El “pelmazo”, el “hace que hace”, presenta un problema difícil de motivación. El análisis del que ha llegado al topo contiene ideas que son también valiosas en el trato del elusivo. El problema del individuo que no contribuye suficientemente a la organización, o la detención deliberada de esfuerzo, ha sido una preocupación constante desde el estudio formal de la administración que comenzó Frederick Taylor y el movimiento de administración científica. Con todo, el esfuerzo para investigar la conducta humana desde comienzos de 1900, se ha hecho muy poco progreso en esta área. Sin embargo, el campo de la administración de personal no se ha quedado del todo sin palabra. La mayor parte de lo que puede decir está en el campo de la motivación.

El dinamo. Los individuos dínamos humanos a menudo son un problema serio, pues pueden arruinar severamente una compañía. La peor combinación es un individuo mediocre que es un dínamo al mismo tiempo. El dínamo que al mismo tiempo es brillante puede crear problemas, pero también puede hacer a la organización mucho bien. A menudo puede llevar a cabo metas difíciles con tal que alguien canalice afortunadamente sus energías y proporcione una dirección y conducción firmes. El dínamo es un individuo que tiene muchas energías físicas y mentales. Esto conduce a grandes demandas sobre otras personas y sobre los recursos de la organización. En ocasiones es un egoísta, pues está en el centro de toda la actividad y discusión. Quiere estar en todo y sus colegas suelen acusarlo de ser un “operador” o un político de la organización.

El turbulento. Está presente en toda organización y presenta un problema sustancial de motivación. A menudo lo tratan duramente sus supervisores y colegas. Generalmente no sabe por qué causa los problemas que provoca. Generalmente es una persona segura y, como el dínamo necesita atención constante.

EL DINERO Y LA MOTIVACION

Un gran descubrimiento del movimiento de relaciones humanas fue que el dinero no siempre es la principal fuerza motivadora en conducta del empleado. Es uno de tantos factores de motivación con muchísimas variables que determinan el peso que confiere el empleado en diferentes épocas y circunstancias.

LA DISCIPLINA

La disciplina es un estado de orden sin el cual una organización no puede mantenerse a sí misma por mucho tiempo. La disciplina también representa un estado mental del individuo que se describe mejor como buena disposición a subordinar sus deseos inmediatos a las necesidades de la organización o del grupo., un tercer significado de disciplina, confuso para muchos es el castigo.

MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Algunos aspectos de la administración de personal, como la contratación, las decisiones de promoción y capacitación, en gran parte se basan en la premisa de que las personas difieren significativamente unas de otras. Está comprobado que las personas difieren en términos de capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energía disponible, educación, capacitación y experiencias.

Los administradores, por lo general toman decisiones acerca de la selección, utilización y desarrollo de las personas con base en su conocimiento, y los miembros de la organización rutinariamente ajustan su propia conducta para conciliar las diferencias entre compañeros. Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso.

Consecuencias de la Frustración

Quien se frustra al intentar algún resultado que desea se dirigirá a resultados deseados alternativos que mantienen promesas de satisfacción de necesidades o ejercerá alguna clase de conducta defensiva en un intento de apaciguar sentimientos, esto es, de reducir la tensión.²⁶ por lo general el término mecanismo de defensa se utiliza para describir tal conducta.²⁷

Ha habido alguna investigación acerca de la conducta defensiva como consecuencia de la frustración en un ámbito organizacional. Por ejemplo, en un estudio de ochenta y dos empleados – enfermeras, secretarias, auxiliares de salud mental y trabajadoras de oficina y de custodia en diversas organizaciones incluyendo una instalación de salud mental, una compañía de servicios locales y una compañía nacional de seguros- Spector encontró que la frustración puede tener consecuencias sumamente disfuncionales en términos de objetivos disfuncionales.

²⁶ Maslow define frustraciones como “una privación amenazadora”. Ver Maslow, *Motivación and Personality*, 2ª ed. Pág. 106

²⁷ Argyris define mecanismo de defensa como “cualquier secuencia de conducta en respuesta a una amenaza cuyo objetivo es mantener el actual estado del yo contra amenazas...” Chris Argyris, “Personality and Organization”

Tales conductas autorreportadas, como los argumentos interpersonales o intentar herir a alguien, quejarse acerca del patrón o la organización a personas ajenas a la empresa, ignorar al jefe, considerar el renunciar, dañar o estropear intencionalmente el equipo, realizar el trabajo incorrectamente, tomar tiempos libres no merecidos o drogadicción, aparecieron con frecuencia alarmantes.²⁸

SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Los mecanismos de defensa, entonces, son insatisfacciones que se eliminan de maneras improductivas y con frecuencia altamente costosas. Se pasa ahora a un examen más detallado de la satisfacción y la insatisfacción del trabajador y de algunas implicaciones para la administración.

FACTORES DE LA SATISFACCIÓN

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores que factores del trabajo son más importantes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos estudios son de interés particular al determinar qué satisfactores (objetivos o resultados) busca el trabajador en el medio ambiente organizacional y qué insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

Herzberg y sus con investigadores han resumido 16 de estos estudios, en los que grandes grupos de empleados calificaron la importancia de diversos factores para la satisfacción en el trabajo. Estos grupos de empleados, los cuales fueron considerados comparables por los investigadores, representaban algo así como once mil empleados en muchas ocupaciones en los Estados Unidos y en el Reino Unido.

Promediando las calificaciones para los 16 estudios, las investigadores encontraron diversos factores del trabajo calificados de la siguiente manera, del mayor al menor: seguridad, interés en el trabajo, oportunidad de avance, apreciación del

²⁸ Paul Spector, "Relationship of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions of Employees" *Journal of Applied Psychology*, 60:635-637.

supervisor, la compañía y la administración: aspectos intrínsecos del trabajo (excluyendo facilidad), salarios, supervisión (incluyendo “consideración”, justicia, estimulación, etc.) aspectos sociales del trabajo, condiciones de trabajo, comunicación, horario, facilidad y beneficios.

La lógica sugiere que estos factores tal vez no sean mutuamente excluyentes. Por ejemplo, la oportunidad de avance quizá no es independiente de actitudes acerca de salarios y los sentimientos acerca de los salarios probablemente no sean enteramente independientes de la apreciación de la supervisión. La seguridad en el trabajo es obviamente básica para los salarios posteriores, así como también para los otros factores (después se analizan con más detalle la interdependencia y/o la interacción de tales factores).

CAPITULO 2

METODOLOGÍA

PROBLEMA

¿Qué estilo de liderazgo es el que predomina, de acuerdo a la teoría de Blake y Mouton, dentro del área de Recursos Humanos de una organización del sector público, y su impacto en la motivación?

HIPOTESIS

El estilo de liderazgo 9.9 “administradores de equipo” y tiene un impacto mayor en la motivación del personal.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

- ✓ **Variable independiente.-** Liderazgo
- ✓ **Variable dependiente.-** Motivación

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

Definición conceptual de liderazgo

Liderazgo.- *Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.*

Definición conceptual de motivación

Motivación.- *Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.*

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

Definición operacional de liderazgo

La definición operacional será producto de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios aplicados a la organización pública (SHCP) del área de Recursos Humanos.

El cuestionario a aplicar será diseñado de acuerdo a la Teoría de Blake y Mouton ya que será bajo esta teoría que estudiaremos el liderazgo.

Definición operacional de motivación

Los resultados arrojados darán lugar a la definición conceptual del impacto de motivación, en dicho escenario.

SUJETOS

El estudio se realizó en el departamento de Recursos Humanos el cual cuenta con 40 empleados, los cuales se encargan del movimiento del personal del SAT. Los cuales dividen en: 1 coordinadora, 3 jefes de área, 5 secretarias, 5 profesional técnico, 14 analistas y 12 técnicos.

Los sujetos a estudiar fueron 30 personas que laboran en el escenario mencionado anteriormente. De estas 30 personas 10 laboran en el Departamento de Control de Plazas y Movimientos de Personal, otras 10 en el Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia y las últimas 10 pertenecen al Departamento de Prestaciones y Servicios.

ESCENARIO

La investigación se realizó en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), subdependencia Servicio de Administración Tributaria (SAT), específicamente en el área de Recursos Humanos. La cual se encuentra ubicada en Av. Reforma No. 37, 1er. Piso Modulo VII.

INSTRUMENTOS

Como instrumentos consideramos 2 tipos de cuestionarios, los cuales van a evaluar el Estilo de Liderazgo de 3 jefes y la Motivación para 30 personas.

→ Cuestionario de Liderazgo

El instrumento estilo de Liderazgo fue elaborado por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard, este cuestionario describe cuatro estilos de liderazgo, para adecuarlo a la Teoría de Blake y Mouton se le agrego un quinto estilo. Se hizo una revisión cuidadosa de cada una de las opciones, de tal forma que la opción A, de todas las preguntas siempre coincide con el estilo de liderazgo 9,1 la opción B con el estilo 9,9, la opción C con el estilo 5,5, la opción D con el estilo 1,9 y por último la opción E con el estilo 1,1.

Estudiando los siguientes estilos:

<p><i>Cuadrante 1.9.</i> Alta preocupación por las personas. Baja preocupación por la producción.</p>	<p><i>Cuadrante 9.9.</i> Alta preocupación por las personas Alta preocupación por la producción.</p>	
	<p><i>Cuadrante 5.5</i> Adecuada preocupación por las personas. Adecuada preocupación por la tarea.</p>	
<p><i>Cuadrante 1.1</i> Baja preocupación por las personas Baja preocupación por la producción.</p>	<p><i>Cuadrante 9.1.</i> Baja preocupación por las personas. Alta preocupación por la producción.</p>	

El cuestionario consta de 12 preguntas, cada pregunta tiene como respuestas (A, B, C, D y E), en el cual se le pide al participante seleccione con una X la respuesta que más se acerque a su forma de pensar y actuar ante dicha situación, la pregunta expone un problema y las cinco respuestas describen cada uno de los estilos de liderazgo, tratando de que piense en lo que haría si estuviera en dicha situación descrita.

Las respuestas A, B, C, D, E, describen los siguientes estilos:

Tabla 1. Los 5 estilos de liderazgo		
A	Baja preocupación por las personas – Alta preocupación por la producción.	9.1
B	Alta preocupación por las personas – Alta preocupación por la producción.	9.9
C	Adecuada preocupación por las personas – Adecuada preocupación por la producción.	5.5
D	Alta preocupación por las personas – Baja preocupación por la producción.	1.9
E	Baja preocupación por las personas – Baja preocupación por la producción.	1.1

El siguiente cuestionario es un ejemplo de como se calificará éste.

Ejemplo:

Cuestionario de Liderazgo

INSTRUCCIONES. Lea cuidadosamente cada una de las situaciones que a continuación se exponen y conteste del 1 al 5. Colocando como número 1 en el paréntesis de la derecha la que más se acerque a su forma de pensar y luego la 2 la que menos se apegue y así sucesivamente.

1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.

- A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento (3)
de tareas
- B) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos (1)
- C) Trata de intervenir en la solución del problema, pero no se preocupa (5)
- D) Este disponible para tratar los asuntos pero no se presione para participar en la (2)
discusión.
- E) No intervenga intencionalmente. (4)

2. El rendimiento observable de su grupo esta aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

- A) De importancia a las tareas y fechas limites (2)
- B) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros (1)
estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que ellos se
esperan.
- C) Hace saber sobre lo que espera de ellos pero no insiste (4)
- D) Haga lo que se pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los (3)
asuntos de la empresa
- E) No realice ninguna acción determinada (5)

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A) Actué rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo (4)
- B) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas (2)
- C) Toma el asunto sin preocupación (5)
- D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y este a su disposición para (3)
cualquier discusión
- E) Deje que el grupo resuelva solo (1)

4. Usted esta considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros.

Ellos respetan la necesidad de cambio.

- A) Anuncie los cambios y luego hagan que se cumplan bajo una estrecha supervisión (5)
- B) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio (3)
- C) Hace el cambio sin preocuparse en lo que piensen ni en las tareas (1)
- D) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario (2)
- E) Permita al grupo que formule su propia dirección (4)

5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

- A) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. (4)
- B) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos (2)
- C) Vigila se logre el cumplimiento de tareas y toma opiniones del grupo pero no es demasiado estricto (3)
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario (1)
- E) Permita que el grupo formule su propia dirección (5)

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

- A) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización (1)
- B) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están (3)
- C) Intenta el cambio, pero no es estricto y no se preocupa (4)
- D) Da importancia a la necesidad de cumplir con la tarea. (2)
- E) Mostrándose dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización en los miembros (5)

7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones

- A) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente (1)

B) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos. (2)

C) Atender al cambio, propuesto sin considerar todo lo que lleva acabo (5)

D) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización (4)

E) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están (3)

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

A) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con el mismo los cambios necesarios (2)

B) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación , pero sin ser demasiado autoritarios (5)

C) Hablar con el grupo, sobre su papel de director y establece alguna medidas sin tomar control de ellas (1)

D) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación , pero sin ser demasiados autoritario (3)

E) Dejar al grupo solo (4)

9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuales son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

A) Redefinir los niveles de claridad y supervisar cuidadosamente. (4)

B) Incorporar a la solución la recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos (1)

C) Realizar junto con el grupo dichos cambios, pero sin establecer los objetivos necesarios, solo el logro del cambio (3)

D) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario (5)

E) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas (2)

10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder

A) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente (3)

B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad (1)

C) Lograr los niveles de calidad sugeridos, pero sin quedar satisfechos ninguno de los (2)

dos

D) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero (5)
sin tomar en sus manos el control

E) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin (4)
intervenir

11.-Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas

A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien (4)
determinada

B) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de (5)
prácticas nuevas

C) Relacionarse con los asuntos del grupo, pero manteniéndose al margen (3)

D) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y (2)
reforzar las buenas contribuciones

E) Continuar dejando solo al grupo (1)

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

A) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir (1)

B) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la (2)
necesidad de nueva prácticas

C) Sobrellevar las dificultades que existen entre los subordinados y mantener el nivel (3)
de tarea adquirido hasta el momento

D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados (5)

E) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos sus soluciones (4)

Ya contestado el cuestionario, las respuestas serán colocadas en la siguiente tabla, en la cual se puede observar que el sujeto contesto en la pregunta 1 en primer lugar la respuesta del inciso B, en segundo lugar la respuesta del inciso D, en tercer lugar la respuesta del inciso A, en cuarto lugar la respuesta del inciso E y en quinto lugar la respuesta con el inciso C que fue la que menos se acerco a su forma de pensar.

Los números que se encuentran dentro de la tabla que son 1, 2, 3, 4, 5 nos indican la prioridad que tuvieron por sus respuestas, lo que los lleva a identificar cual es su estilo de liderazgo.

Tabla I **Ejemplo**

Pregunta \ Resultados	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1	3	1	5	2	4
2	2	1	4	3	5
3	4	2	5	3	1
4	5	3	1	2	4
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	1	2	5	4	3
8	2	5	1	3	4
9	4	1	3	5	2
10	3	1	2	5	4
11	4	5	3	2	1
12	1	2	3	5	4
Promedio	2.83	2.33	3.25	3.08	3.5

Ya registrados los resultados en la tabla anterior se obtiene el promedio de forma vertical de cada uno de los estilos, y el estilo que obtenga el menor promedio es el estilo que predomina, ya que es el que más se acerca al 1, por lo tanto es el estilo que identifica al líder, y el que obtenga el más alto promedio es el estilo que más esta alejado de la forma de pensar del líder.

Por ejemplo:

En la columna A, el sujeto tuvo como resultados, en primer lugar tres respuestas con el número 1 preguntas (6, 7 y 12), en segundo lugar dos respuestas con el número 2 en las preguntas (2 y 8), en tercer lugar dos respuestas con el número 3 en las preguntas (1 y 10), en cuarto lugar cuatro respuestas con el número 4 el cual se encontró en las preguntas (3, 5, 9 y 11) y en quinto lugar una respuesta con el número 5 la cual se encontró en la pregunta (4), esto solamente fue para la columna A, y así se analizara para las siguientes columnas B, C, D, E. Observaremos al final de la tabla que en primer

lugar el sujeto actuaría como un líder con un estilo de liderazgo B, es decir, un estilo 9,9.

Tabla II

Estilos	A	B	C	D	E	Resultados	Estilo Predominante
Puntuación	9,1	9,9	5,5	1,9	1,1		
Promedio	2.83	2.33	3.25	3.08	3.5	B	9,9

Esta tabla representa en forma sintetizada el estilo de Liderazgo que predominó es decir, en este caso fue el estilo 9,9 de la columna B ya que obtuvo el menor promedio.

➔ Cuestionario de Motivación

Se aplicó el cuestionario de Motivación, a un grupo seleccionado dentro de la organización en donde se llevara a cabo nuestro estudio y comprobación de hipótesis. El cuestionario consta de treinta preguntas, en donde el encuestado podrá dar a conocer de manera sincera y anónima su sentir en la organización para la que está laborando.

En dicho cuestionario se establecieron y describieron ciertas situaciones, pensamiento o factores observados en la organización a estudiar, a las cuales se tendrá que responder con base en la escala de Likert, la cual nos ayudará tanto a precisar el nivel de motivación, de manera intrínseca y extrínseca de la empresa como a recopilar la información general de la empresa.

¿En qué consiste el *escalamiento Likert*?

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta; sin embargo, se trata de un instrumento vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones

califican al objeto de actitud que se está midiendo y debe expresar solo una relación lógica.

El cuestionario tomará en cuenta diferentes categorías tanto extrínsecas como intrínsecas tales como:

Relación jefe-empleado

Relación empleado-empleado

Ambiente de trabajo

Autonomía

Identidad

El cuestionario aplicado tendrá los siguientes fines:

1. Localizar las principales causas que influyen en el comportamiento laboral de los empleados dentro de la organización seleccionada para nuestro estudio.
2. Obtener información acerca de los factores que motivan a los empleados y poder distinguir cuáles son los factores de la motivación más fuertes y cuáles son los más débiles.
3. Conocer los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación de los empleados en la organización, para entender como dichos factores afectan las acciones de dichos empleados dentro de la organización.

Se darán cinco opciones a elegir, de las cuales dos de ellas son *extremas* (una positiva y otra negativa), dos son *medias* (una positiva y una negativa) y otra es *neutra*). Cada pregunta tendrá un puntaje con valores que van desde 1 hasta 5 puntos. Y de acuerdo al puntaje total obtenido y al comportamiento observado a través de dichos resultados se logrará llegar a los fines descritos anteriormente, se podrá clasificar el desempeño de cada uno de los empleados seleccionados dentro de la empresa según corresponda, ya sea altamente motivado, medianamente motivado o desmotivado, y se podrán analizar y hacer conclusiones de lo obtenido.

La escala de clasificación según el puntaje es la siguiente:

De 30 a 70 puntos= Altamente motivada

De 71 a 110 puntos= Medianamente motivada

De 111 a 150 puntos = Desmotivada

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se le denomina escala aditiva. Un ejemplo de cómo se calificará la escala Likert es la siguiente:

Ejemplo de cómo calificar una escala Likert

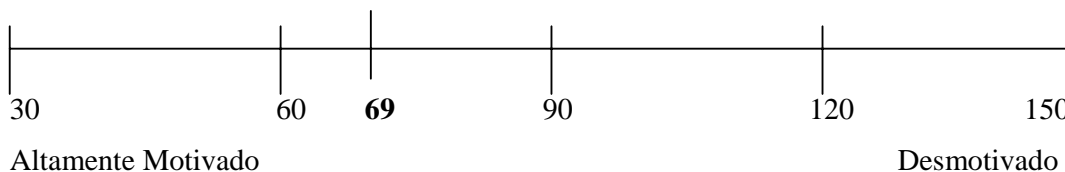
Cuestionario de Motivación

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo 1	De acuerdo 2	Me da igual 3	En desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
1.-Cuando llego a mi trabajo, me siento motivado para realizar mis labores.	X				
2.- Cuando algo me causa un problema en el trabajo o se me dificulta, siento entusiasmo por resolverlo.		X			
3.-Me siento satisfecho con lo que hago en mi trabajo	X				
4.- Cuando no logro cumplir con mis metas me siento mal		X			
5.-Si algo me sale mal, ya no quiero seguir trabajando.					X
6.- Me conformo con las decisiones que toman mis superiores.			X		
7.-Me gusta acatarme a las órdenes de mis superiores.		X			
8.-Me gusta el lugar donde trabajo.	X				
9.-Las relaciones con mis compañeros son buenas.	X				
10.-Las relaciones con mis superiores son buenas.	X				
11.- No me gusta faltar a mi trabajo.	X				
12.-No necesito ayuda para realizar mis labores.		X			
13.-Me da flojera ir a trabajar.					X
14.- No me gusta pedir ayuda a mis compañeros de trabajo.				X	
15.-Cuando necesito ayuda o apoyo de mis compañeros siempre me la dan.		X			
16.-Cuando necesito ayuda o apoyo de mis superiores siempre me la dan.		X			
17.- El ambiente de trabajo en donde me desenvuelvo me agrada.		X			
18.- Me gustaría subir de puesto, aunque eso implica más responsabilidad.		X			
19.- Me gusta el puesto que tengo y no lo cambiaría por otro.		X			
20.-Considero que mi sueldo es suficiente.		X			
21.- Me siento a gusto con el jefe que tengo.		X			
22.-Me gusta trabajar.	X				
23.-Los incentivos me motivan a trabajar más.		X			
24.-No tengo problemas en como se me indica lo que debo hacer.		X			
25.- Me gusta que mis compañeros			X		

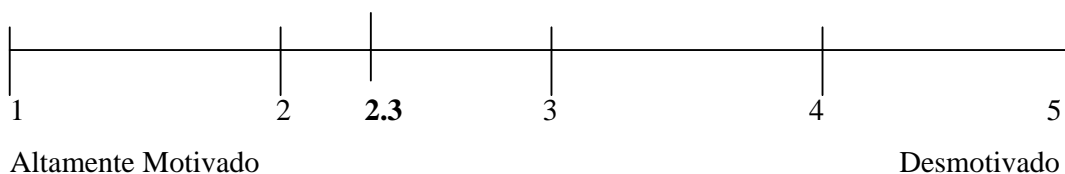
observen mi desempeño laboral.					
26.- Me gusta la forma en que mi jefe dirige su equipo de trabajo.		X			
27.-Si ya se me reconoció el esfuerzo que hice, ya no tengo que esforzarme más.				X	
28.- Me gusta ayudar y apoyar a mis compañeros de trabajo.		X			
29.-Aunque tenga tiempo para ayudar a mis compañeros, sólo hago las labores que me corresponden.				X	
30.-Entre menos haga en el trabajo mejor.				X	

Valor = 1+2+1+2+5+3+2+1+1+1+1+2+5+4+2+2+2+2+2+2+2+1+2+2+3+2+4+2+4+4=
69

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para evaluar la actitud hacia la organización la puntuación mínima posible es de 30 y la máxima es de 150, porque hay treinta afirmaciones. La persona del ejemplo obtuvo 69, su actitud hacia la organización es Altamente motivado, veámoslo gráficamente.



Si alguien obtiene una puntuación de 37 (5+5+4+5+5+4+4+5) su actitud puede calificarse como altamente motivado. En las escalas Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla formula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el numero de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5 de la siguiente manera, con el ejemplo de quien obtuvo 69 en la escala $(69/30) = 2.3$:



La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo.²⁹

²⁹ Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. Pág. 263-269.

DISEÑO EXPERIMENTAL

Las Pruebas que se utilizaron para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

❖ Estadística Descriptiva:

- ✓ Medidas de tendencia central (media, mediana, moda)
- ✓ Medidas de dispersión (desviación estándar, porcentajes)
- ✓ Gráficas de barras
- ✓ Gráficas de pastel

PROCEDIMIENTO

- Se tomo una muestra de 30 empleados de la Subadministración de Recursos Humanos, la cual se divide en tres departamentos, a los cuales se les aplicaron los instrumentos antes mencionados.
- Se les aplicó el cuestionario de Liderazgo al líder de cada uno de los departamentos.
- Se les aplicó el cuestionario de Motivación a 10 trabajadores de cada departamento.
- Se realizó un concentrado de los datos de Motivación para poder aplicarles los métodos estadísticos descritos anteriormente.
- Se realizó un concentrado de los datos de liderazgo para aplicarles las gráficas mencionadas anteriormente.
- Se procedió a correlacionar a ambos resultados de las pruebas de liderazgo y motivación , con el fin de arrojar resultados que nos ayudasen a probar la hipótesis planteada en nuestro problema de investigación.
- Se realizó el análisis de los datos.
- Por último se formularon las conclusiones.

CAPITULO 3

ANALISIS Y RESULTADOS

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Como vemos en el Marco de Referencia del Servicio de Administración Tributaria (SAT), ANEXO 2. Esta es una organización del sector público, que cuenta con diversas áreas entre ellas esta en la que nos enfocamos para realizar nuestra investigación y esta cuenta con las siguientes áreas:

- Administración General de Innovación y Calidad (AGIC)
- Administración Central de Recursos Humanos
- Administración Central de Materiales y Servicios Generales
- Administración Central de Recursos Financieros
- Administración Central de Apoyo Jurídico
- Administración Central de Capacitación Fiscal
- Coordinación de las Subadministraciones de Innovación y Calidad
- Coordinación de Informática
- Coordinación de Servicios Administrativos
- Departamento de Control de Gestión

La Administración Central de Recursos Humanos es específicamente el área en donde se realizó nuestra investigación, esta a su vez cuenta con tres departamentos los cuales son:

- Departamento de Control de Plazas y Movimientos del Personal
- Departamento de Desarrollo del Personal y Control de Asistencia
- Departamento de Prestaciones y Servicios

Estos tres departamentos son a los cuales se aplicaron los dos instrumentos antes mencionados. El cuestionario de motivación se le aplico a los tres departamentos que fue un total de 30 personas y el cuestionario de liderazgo se le aplico a los tres líderes de los respectivos departamentos.

A continuación mostraremos los resultados obtenidos al aplicar los respectivos cuestionarios de liderazgo y motivación, en donde se muestran una serie de gráficas y tablas que son parte importante de nuestro trabajo de investigación y de las cuales tomamos la evidencia para poder realizar nuestras conclusiones.

EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

Se aplicó el cuestionario de Hersey y Blanchard que fue adecuado a la Teoría de Blake y Mouton para incorporar un quinto estilo de liderazgo que menciona esta teoría y que es el estilo 5,5 que se refiere a una líder mediocre como ya se mencionó anteriormente en esa Teoría. Ver tabla 1. **Los 5 estilos de liderazgo.**³⁰

El cuestionario de liderazgo fue aplicado a los tres jefes de departamento de la Subadministración de Recursos Humanos para determinar bajo qué tipo de liderazgo trabajan los líderes con respecto al enfoque de su desempeño, ya sea enfocado a las tareas o a las relaciones.

Los resultados de los cuestionarios fueron:

Líder del Departamento de Control de Plazas y Movimiento de Personal.

Resultados Pregunta	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1	3	1	2	4	5
2	4	1	2	3	5
3	4	1	3	2	5
4	4	1	5	2	3
5	5	1	2	3	4
6	3	5	1	4	2
7	4	1	3	2	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	5	3	4
11	4	3	1	2	5
12	2	3	4	1	5
Promedio	3	1.92	2.83	2.83	4.42

³⁰ Ver Pág. 144

Estilos	A	B	C	D	E	Resultados	Estilo Predominante
Puntuación	9,1	9,9	5,5	1,9	1,1		
Promedio	3	1.92	2.83	2.83	4.42	B	9,9

La tabla anterior indica, como se manejó en el ejemplo, el estilo de liderazgo con el cual se identifica a este líder, es decir, el estilo elegido por este líder fue el estilo 9,9 ya que fue el que obtuvo el mayor número de respuestas con el número 1, es decir, el promedio 1.92 el cual es el que más se acerca al número 1, convirtiéndose así en el estilo predominante de líder del Departamento de Control de Plazas y Movimiento de Personal.

Como podemos observar este líder tienen un estilo de liderazgo 9,9 de acuerdo a la teoría de Blake y Mouton donde dice que en el estilo 9.9 el trabajo es cumplido por personas comprometidas con interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.

Blake y Mouton coincidieron en que el estilo más deseable es el estilo 9,9 ya que se encontró que los administradores se desempeñan mejor con un estilo 9,9, además hay evidencias que apoyan la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Este es un líder que actúa como un estilo 9,9 (alta tarea – alta relación) y según la jerarquía de estilos nos indica ante situaciones especiales actuaría como un líder 5,5 (adecuada tarea – adecuada relación), y por último sería un líder 1,1 (baja tarea – baja relación). El estilo 1,1 es el que más está alejado de su forma de pensar.

A continuación se presentan los resultados del líder del Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia.

Líder del Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia

Resultados Pregunta	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1	4	1	3	2	5
2	3	2	4	1	5
3	3	2	5	1	4
4	1	2	4	3	5
5	2	4	3	1	5
6	2	5	4	1	3
7	3	1	4	2	5
8	1	3	2	4	5
9	1	2	4	3	5
10	1	3	4	2	5
11	4	3	1	2	5
12	2	1	4	3	5
Promedio	2.25	2.42	3.5	2.08	4.75

Estilos Puntuación	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1	Resultados	Estilo Predominante
Promedio	2.25	2.42	3.5	2.08	4.75	D	1,9

La tabla anterior muestra que el estilo predominante es el estilo 1,9 ya que fue el estilo que obtuvo el menor promedio, es decir, el más cercano al número 1. En segundo lugar ante situaciones especiales este líder actuaría con un estilo 9,1 y por último actuaría ante situaciones determinadas con un estilo 1,1.

En este líder podemos observar que predomina el estilo 1,9 el cual de acuerdo a la Teoría de Blake y Mouton se caracteriza por la atención a las necesidades de las personas creando una atmósfera organizacional cómoda y amigable, pero se interesa muy poco por la producción, lo cual también afecta a la organización.

Este líder actúa según el estilo de liderazgo 1,9, es decir, se comporta como un líder que tiene baja tarea y alta relación por lo tanto se preocupa mucho por llevar una buena relación con los subordinados, pero descuida mucho las tareas a realizar.

Podemos mencionar también que el estilo que se encuentra en segundo lugar jerárquicamente es el estilo 9,1, y el estilo 1,1 es el que se aleja más de su forma de pensar.

A continuación se presentan los resultados del líder del Departamento de Prestaciones y Servicios.

Líder del Departamento de Prestaciones y Servicios

Resultados Pregunta	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1	3	1	5	2	4
2	4	1	3	2	5
3	5	2	3	1	4
4	3	1	5	2	4
5	1	2	5	3	4
6	2	5	3	4	1
7	3	1	2	4	5
8	2	1	4	3	5
9	2	1	4	3	5
10	3	1	4	2	5
11	2	1	4	3	5
12	4	1	2	3	5
Promedio	2.83	1.50	3.67	2.67	4.33

Estilos	A	B	C	D	E	Resultados	Estilo Predominante
Puntuación	9,1	9,9	5,5	1,9	1,1		
Promedio	2.83	1.50	3.67	2.67	4.33	B	9,9

La tabla anterior muestra que el estilo que se obtuvo en primer lugar como estilo predominante fue el estilo 9,9 pues obtuvo el mayor número de respuestas con el número 1, y por último se obtiene el estilo 1,1 pues es el estilo que obtuvo el promedio más alto por lo tanto es el estilo más alejado de la forma de pensar de este líder.

En este líder también podemos observar que tiene un liderazgo 9,9 que hace hincapié tanto en las personas como en la producción. Considerando de acuerdo a nuestra hipótesis que es el estilo más adecuado para una organización.

Este líder actúa como un líder de estilo 9,9 y según su jerarquía de estilos podemos observar que ante situaciones especiales actuaría como el estilo 1,9 y en tercer lugar actuaría como un líder 9,1, por último actuaría como un estilo 5,5 y 1,1.

EVALUACIÓN DE MOTIVACION

El cuestionario de Motivación fue elaborado por el equipo que esta realizando esta investigación, de acuerdo a la escala de Likert, el cual consiste en un conjunto de *items* presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se piden la reacción de los sujetos a los que se les administra, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que expone su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

El cuestionario de Motivación fue aplicado a los 30 subordinados de los tres departamentos de la Subadministración de Recursos Humanos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente se les aplicó a diez personas de cada departamento.

Ya obtenido el puntaje total, la escala de clasificación según el puntaje es la siguiente:

Escala de puntos	Motivación	Escala de valores
De 30 a 70 puntos =	Altamente motivado	1 a 2.3333
De 71 a 110 puntos =	Medianamente Motivado	2.3667 a 3.6667
De 111 a 150 puntos =	Desmotivado	3.7 a 5

Clasificación	Motivación	Escala
Altamente Motivado	AM	1 a 2.3333
Medianamente Motivado	MM	2.3667 a 3.6667
Desmotivado	D	3.7 a 5

Los valores que se le dieron a cada respuesta son los siguientes:

Valores	Escala
1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Me da igual
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

Los resultados de cada uno de los departamentos se muestran en la siguiente tabla:

Departamento de Control de Plazas y Movimientos de Personal																														
Sujetos Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	4	1	2	4	4	4	2	2	1	1	2	4	2	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	4	2	3	2	4	4
2	1	2	1	2	2	4	2	1	1	1	1	2	4	4	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	4	4
3	1	1	1	1	5	4	4	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1
4	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	2	2	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4
5	1	2	1	2	5	3	2	1	1	1	1	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	4	4
6	1	2	1	1	4	4	2	1	1	1	1	4	5	5	2	2	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	4	1	5	5
7	1	2	2	1	4	4	2	2	2	2	2	5	4	5	2	2	2	1	4	1	2	1	1	2	2	2	4	1	4	1
8	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	4	5	2	2	2	2	1	4	4	1	1	2	2	2	2	4	2	4	4
9	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	4
10	2	3	1	2	4	2	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	4	2	4	5
Moda	1	2	1	2	4	4	2	1	1	1	1	2	4	4	2	2	2	1	4	4	1	1	1	2	2	2	4	2	4	4

Esta tabla refleja todos los resultados obtenidos de las diez personas del Departamento de Control de Plazas y Movimientos de Personal que están bajo la dirección de uno de los líderes calificados anteriormente y que pertenece a este departamento. A continuación se muestran los resultados en forma de tabla, quienes son los que salieron Altamente Motivados, Medianamente Motivados y Desmotivados con relación a las diez personas de este departamento.

Sujetos	Media	Motivación	Moda
1	2.3000	AM	1
2	2.0000	AM	1
3	2.1333	AM	1
4	1.9000	AM	1
5	2.3000	AM	2
6	2.2667	AM	1
7	2.3333	AM	2
8	2.4333	MM	2
9	2.6667	MM	2
10	2.5000	MM	2
General	2.2833	AM	1

Aquí podemos observar de acuerdo a la escala de valor que son 7 personas Altamente Motivadas y 3 Medianamente Motivadas.

El departamento obtuvo un promedio de 2.2833 que según la escala de puntaje descrita anteriormente nos indica que el departamento esta altamente motivado obteniendo así una moda de 1, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario de motivación que están totalmente de acuerdo con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

A continuación se analizará el segundo departamento:

Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia																														
Sujetos / Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4
2	2	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	4	4
3	1	1	2	1	4	2	3	3	1	2	1	2	4	4	1	2	3	3	3	5	3	1	3	1	1	3	5	1	5	5
4	2	2	2	2	4	4	4	1	1	2	1	1	5	4	1	2	1	1	4	4	2	1	2	4	2	2	5	1	2	4
5	2	3	1	3	4	4	4	2	1	2	1	4	4	4	2	2	3	2	4	4	3	1	2	2	2	3	4	1	4	4
6	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	1	4	5	4	2	2	2	1	4	4	1	1	1	2	2	1	4	2	4	5
7	2	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	1	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4
8	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	5	2	5	4	2	2	1	2	4	2	2	1	1	4	2	5	2	4	5
9	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	1	4	5	4	2	2	2	1	4	2	2	1	1	2	2	2	4	2	4	5
10	2	1	1	4	4	3	3	3	2	2	1	4	4	4	2	2	2	1	2	5	1	1	1	1	1	1	4	1	1	5
Moda	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	1	4	4	2	1	1	2	2	2	4	2	4	4

Sujetos	Media	Motivación	Moda
1	2.7000	MM	2
2	2.6667	MM	2
3	2.5333	MM	1
4	2.4333	MM	2
5	2.7333	MM	4
6	2.5000	MM	2
7	2.5333	MM	2
8	2.8333	MM	2
9	2.5667	MM	2
10	2.3000	AM	1
General	2.5800	MM	2

Aquí podemos observar de acuerdo a la escala de valor que son 1 personas Altamente Motivadas y 9 Medianamente Motivadas. El departamento obtuvo un promedio de 2.5800 que según la escala de puntaje descrita anteriormente nos indica que el departamento está medianamente motivado obteniendo así una moda de 2, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario de motivación que están de acuerdo con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

A continuación se analizará el siguiente departamento:

Departamento de Prestaciones y Servicios																															
Sujetos / Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	2	2	2	1	5	3	4	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	1	4	4	2	1	2	2	2	2	4	1	4	5	
2	1	1	1	1	5	5	2	2	1	1	1	4	5	2	2	1	1	5	2	2	2	1	1	2	1	4	5	1	5	5	
3	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	
4	1	1	1	2	4	4	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	1	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	
5	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	5	5	
6	1	2	2	1	4	2	4	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	4	5
7	1	2	1	4	3	5	1	1	1	2	1	2	5	5	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1	4	4	1	4	5
8	1	1	1	1	5	2	2	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5
9	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	2	2	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4
10	2	1	1	1	5	4	3	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	5	1	5	5	
Moda	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	1	2	5	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	4	1	4	5	

Nota: La Moda general de las respuestas de cada Departamento revisar con el cuestionario de Motivación para ver que preguntas y respuestas fueron las que más se repitieron, lo mismo para los otros dos departamentos.

Sujetos	Media	Motivación	Moda
1	2.4667	MM	2
2	2.4000	MM	1
3	2.6333	MM	2
4	2.5667	MM	2
5	2.0667	AM	1
6	2.0333	AM	1
7	2.3333	AM	1
8	1.8000	AM	1
9	1.9000	AM	1
10	2.1333	AM	1
General	2.2333	AM	1

Aquí podemos observar de acuerdo a la escala de valor que son 6 personas Altamente Motivadas y 4 Medianamente Motivadas.

El departamento obtuvo un promedio de 2.2333 que según la escala de puntaje descrita anteriormente nos indica que el departamento esta altamente motivado obteniendo así una moda de 1, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario de motivación que están totalmente de acuerdo con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

A continuación se muestra una tabla que resume los tres departamentos en general.

Departamento	Media	Moda	Desviación Estándar
De Control de Plazas y Movimiento de Personal	2.2833	1	0.2468477
Desarrollo de Personal y Control de Asistencia	2.5800	2	0.1801602
De Prestaciones y Servicios	2.2333	1	0.21486933
General de la Subadministración de Recursos Humanos	2.3656	1	0.0333531

En esta tabla podemos ver que el Departamento de Control de Plazas y Movimiento de Personal tienen una Media general de 2.2833, de acuerdo a la escala que se dio anteriormente podemos decir que este departamento en general esta Altamente Motivado, ya que además la Moda fue de 1, es decir la mayoría de las personas contestaron que están Totalmente.

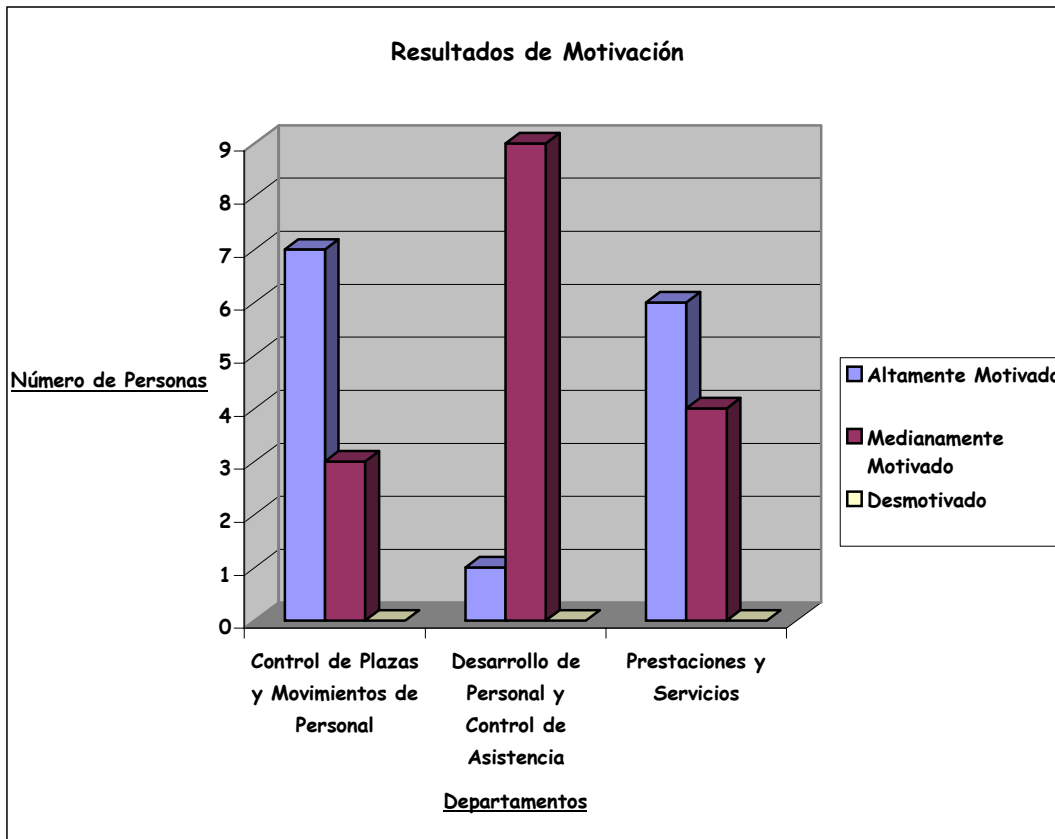
En el Departamento de Personal y Control de Asistencia se obtuvo una Media general de 2.58, de acuerdo a la escala establecida esto nos indica que el este Departamento esta Medianamente Motivado, con una Moda de 2, que indica que la mayoría de los sujetos de este Departamento esta De acuerdo a las situaciones que en el cuestionario se les expusieron.

Por último el Departamento de Prestaciones y Servicios obtuvo una Media de 2.2333, de acuerdo a la escala establecida nos indica que este Departamento está Altamente Motivado ya que su Moda fue de 1, es decir la mayoría de los sujetos de este Departamento estuvo Totalmente.

Y finalmente en general por los tres Departamentos se obtuvo una Media de 2.3656, que indica que la gente en general esta Altamente Motivado.

A continuación una tabla que nos indica el número de sujetos Altamente Motivados, Medianamente Motivados y Desmotivados por cada Departamento y en general por toda la Subadministración de Recursos Humanos.

DEPARTAMENTOS	Altamente Motivado	Medianamente Motivado	Desmotivado
Departamento de Control de Plazas y Movimientos de Personal	7	3	0
Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia	1	9	0
Departamento de Prestaciones y Servicios	6	4	0
Resultados Generales de la Subadministración de Recursos Humanos	14	16	0



Resultados de Motivación en la Subadministración de Recursos Humanos

La grafica anterior nos permite ver el número de personas motivadas por cada departamento.

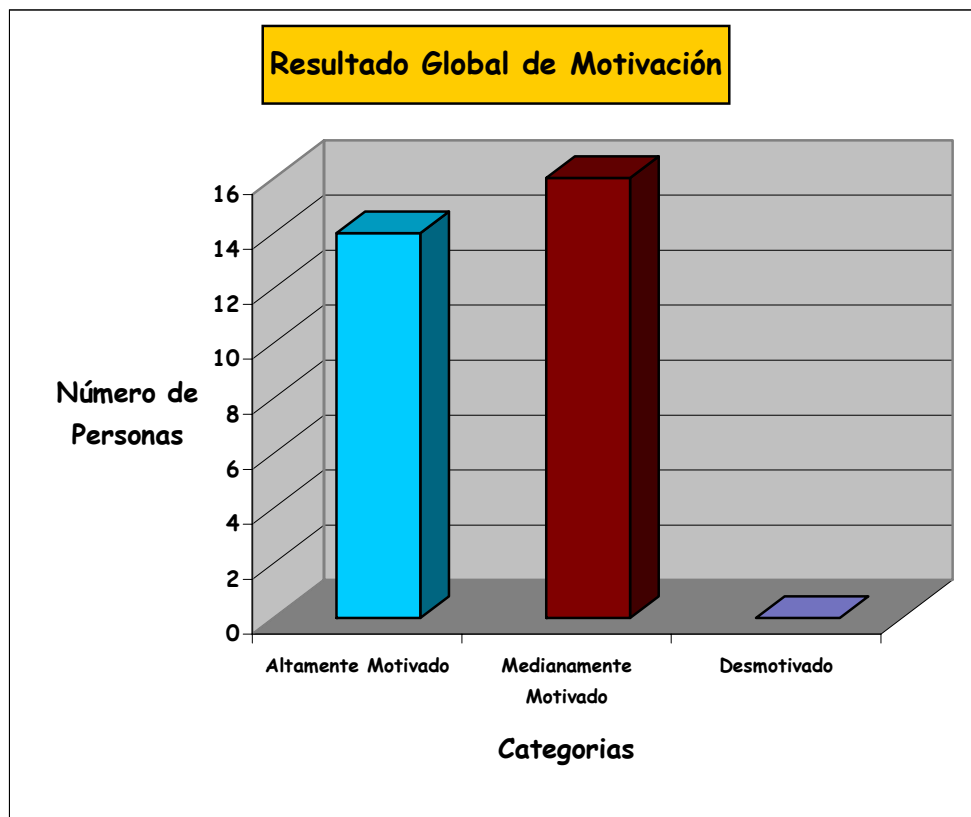
Departamento de control de Plazas y Movimientos de Personal. En este departamento se observa que según los resultados arrojados es 1 la persona Altamente motivada y 9 personas Medianamente Motivadas.

Departamento de Desarrollo de Personal y control de Asistencia. En este departamento se observa que según los resultados arrojados son 7 las personas Altamente motivadas y 3 personas Medianamente Motivadas.

Departamento de Prestaciones y Servicios. En este departamento se observa que según los resultados arrojados son 6 las personas Altamente motivadas y 4 personas Medianamente Motivadas.

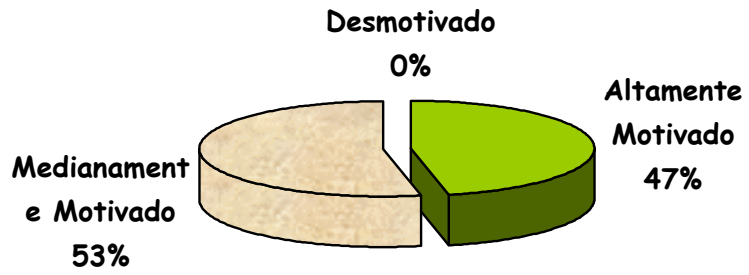
A continuación se muestran los resultados de forma global de toda la Subadministración de Recursos Humanos.

Subadministración de Recursos Humanos		
Altamente Motivado	Medianamente Motivado	Desmotivado
14	16	0
47%	53%	0%



Resultados Globales de la Subadministración de Recursos Humanos.

Porcentaje de las categorías de Motivación



RELACION DE LIDERAZGO-MOTIVACION

Se aplicaron los cuestionarios de Liderazgo y Motivación en la Subadministración de Recursos Humanos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), como vimos los resultados arrojados nos indicaron que el tipo de liderazgo predominante fue el estilo 9,9 el cual se refiere a que las personas trabajan juntas para lograr el resultados de primera calidad y que están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los responsables se apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.

Este tipo de liderazgo es identificado como el líder que resuelve los problemas en la organización, pero que además no solo se preocupa por tomas decisiones correctas, sino que se tomen decisiones adecuadas. Además los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con la organización a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.

Con base en los resultados de las investigaciones de Blake y Mouton, mencionados ya anteriormente se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Tomando en cuenta lo dicho en el marco teórico sobre el estilo 9,9 podemos entender mejor la ventaja de la teoría de Blake y Mouton y podemos interpretar que aún cuando siendo líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, podemos pensar que con voluntad y capacitación se podría llegar a un desempeño 9,9.

De acuerdo a las características de un estilo de liderazgo 9,9 , llegamos a la conclusión de que es el estilo ideal que todo líder quiere alcanzar. Pensamos en las situaciones que se nos presentan cuando hemos estado sin saber qué hacer y con el jefe encima pidiendo los resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión".

Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo 9,9 nos hace pensar en subordinados altamente motivados, debido a que como ya lo mencionamos, este líder se preocupa por la producción y por las relaciones humanas, pero como lo vimos en los resultados arrojados de la Subadministración de Recursos humanos, el personal se encuentra medianamente motivado.

Es decir, en el primer departamento en donde se aplicaron los cuestionarios fue el departamento de Control de Plazas y Movimiento de Personal, en el cual predominó un líder con un estilo 9,9.

Jerarquía	Estilos
1er. lugar	9,9
2o. lugar	5,5
3er. lugar	1,9
4o. lugar	9,1
5° . lugar	1,1

El nivel de motivación que se tuvo en este departamento fue el siguiente:

DEPARTAMENTOS	Altamente Motivado	Medianamente Motivado	Desmotivado
Departamento de Control de Plazas y Movimientos de Personal	7	3	0

En este departamento como nos damos cuenta, el estilo fue el 9,9 , lo cual nos lleva a pensar en que los subordinados de este departamento tienen que ser altamente motivados, y como se mostró en la tabla la mayoría de las personas están altamente motivadas, en segundo lugar se observa el estilo 5,5, en tercer lugar el estilo 1,9, en cuarto lugar el estilo 9,1 y por último el estilo 1,1 el cual es el más alejado de todos los estilos.

En el **Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia** el líder presentó una gran contradicción en la jerarquización de los estilos como se muestra a continuación:

Jerarquía	Estilo
1er. lugar	1,9
2o. lugar	9,1
3er. lugar	9,9
4o. lugar	5,5
5º. lugar	1,1

Por lo tanto, este departamento es el que registra el menor número de personas altamente motivadas.

DEPARTAMENTOS	Altamente Motivado	Medianamente Motivado	Desmotivado
Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia	1	9	0

Este líder como podemos observar su estilo predominante es el 1,9 (alta relación – baja tarea) por lo tanto es un líder que hace hincapié en la importancia de las buenas relaciones con los subordinados, ya que piensan que si los subordinados se encuentran felices cooperan mejor con la organización, es decir, se encuentran motivados, pero como se indica en la tabla anterior este es el departamento que presenta el menor

numero de personas altamente motivadas, por lo tanto se puede decir que el hecho de que el líder se interese por las buenas relaciones, no quiere decir que el subordinado está completamente satisfecho y altamente motivado.

Aunque este estilo 1,9 no es el estilo considerado como el optimo para llevar a la organización al éxito, el líder debe trabajar junto con sus subordinados para alcanzar este tipo de liderazgo, es decir, el estilo 9,9. Esto solamente se logra con el trabajo en equipo y con la adecuada preocupación tanto por los objetivos organizacionales, como también en los objetivos particulares.

Estos objetivos de cada persona debe ser tomados en cuenta por el líder ya que para las personas esto tiene un gran valor, pues se llegan a considerar parte de la organización, es decir, se sienten mas motivados a lograr los objetivos organizacionales.

Además de que es muy importante la forma de actuar de la persona que los representa, para lograr esta motivación. Por lo tanto, un líder que tiene un alto interés por las personas pero un bajo interés por los resultados, implica una mediana motivación en los subordinados.

En el **Departamento de Prestaciones y Servicios** se tuvo la siguiente jerarquía de estilos:

Jerarquía	Estilo
1er. lugar	9,9
2o. lugar	1,9
3er. lugar	9,1
4o. lugar	5,5
5º. lugar	1,1

El número de personas motivadas es el siguiente:

DEPARTAMENTOS	Altamente Motivado	Medianamente Motivado	Desmotivado
Departamento de Prestaciones y Servicios	6	4	0

Este departamento tuvo como estilo de liderazgo predominante el estilo 9,9 cuyas características ya detallamos anteriormente y el cual tuvo el mayor número de personas altamente motivadas, es importante destacar que este departamento a diferencia de los otros dos ya indicados anteriormente, es liderado por una mujer, con esto podemos preguntarnos si ¿es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres? Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados³¹.

Este estilo de liderazgo interactivo implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Los hombres, por el contrario, tienden a concebir el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además, hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de su personal. Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen infaliblemente sus respectivos estilos de liderazgo. Ciertamente algunos hombres recurren al liderazgo interactivo para la conducción de sus subordinados, y algunas mujeres se sirven de la estructura de mando tradicional para dirigir a sus seguidores.

³¹ Judy B. Rosener, "Ways Women Lead", en Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1990, pp.119-125

Es importante mencionar también como otro aspecto importante para la motivación que el líder debe saber que los individuos son mucho más que un mero factor de producción en los planes administrativos. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen vital influencia en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones profesionales y partidos políticos. En estos diferentes papeles, los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad. En pocas palabras, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros interactuantes de la organización.

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos ellos bajo el supuesto tácito de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial.

Si los líderes ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la motivación como lo observamos en el Departamento de Desarrollo de Personal y Control de Asistencia en donde se encontró el menor número de personas altamente motivadas, debido a la gran contradicción que el líder presentaba. En una empresa no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores o líderes disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos. Y si bien los requisitos que se deben cumplir para ocupar cada puesto suelen derivarse de los planes empresariales y organizacionales, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de realizar ajustes en los puestos para adecuarlos a personas en situaciones específicas.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos más importantes que tiene una organización, es el tipo de liderazgo que predomina en ella, pues este aspecto constituye la forma en que se desarrolla la organización, es decir, si cuenta con un líder que es legítimo la organización se desempeña eficazmente, y los miembros de la misma también, trabajan junto con este líder de una manera adecuada y sin ningún conflicto pues el ha sido adoptado como un líder que cumple con lo que los trabajadores quieren y este líder hace que ellos se sientan parte de la organización.

Como podemos observar en nuestra investigación, nuestra hipótesis apunta a que el estilo 9,9 “administrador de equipo” de la teoría de Blake y Mouton es la más deseable y apropiada para que el personal de esa organización se encuentre motivada. Sin embargo, 2 de 3 líderes encuestados presentaron un estilo de liderazgo 9,9 mientras que el otro presentó un estilo no muy definido esto tal vez es la razón de que el departamento de éste líder no está altamente motivado en comparación con lo de los otros dos líderes.

Podemos destacar que en nuestra investigación, efectivamente el estilo de liderazgo que predominó fue el estilo 9,9. Sin embargo, la Subadministración de Recursos Humanos no se encuentra Altamente Motivada, quizá sea por ese líder que no está dentro de éste estilo ya que no se define específicamente cuál es su estilo y tal vez eso sea lo que no produzca una Alta Motivación completa en la Subadministración.

Abría que analizar si en verdad es esto lo que no provoca una Alta Motivación o cuáles pueden ser los factores que impidan esta Alta Motivación, de ser el líder el causante se tendría que estudiar las variables que impiden a este líder ser un líder de estilo 9,9 ya que según se observó en el momento de aplicar el cuestionario actuó de un estilo u otro según su conveniencia. Ya que los otros dos líderes demuestran que los subordinados que están a su cargo efectivamente la mayoría resultó estar Altamente Motivada.

RECOMENDACIONES

Nosotros recomendamos dar seguimiento a este tipo de problemas en cuanto el liderazgo ya que son parte primordial para la dirección de la organización, recomendamos de ser posible implementar un taller que permita identificar cuales pueden ser los principales problemas de dirigir al personal, las causas de dichos problemas y buscar la solución, para posteriormente ver la manera de cómo aplicar esa solución y posteriormente a los 2 o 3 meses volver a evaluar a los líderes y el personal del cada departamento para lograr identificar los avances y seguir trabajando con base en ellos.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Datos personales

Edad: _____

Sexo: F M

Estado Civil: Soltero Casado Unión Libre

Escolaridad: _____

Datos laborales

Nivel que ocupa:

Coordinación Jefe de área Secretaría Técnico
 Profesional Técnico Analista Otro _____

Antigüedad: _____

Cuestionario de Liderazgo

INSTRUCCIONES. Lea cuidadosamente cada una de las situaciones que a continuación se exponen y conteste del 1 al 5. Colocando como número 1 en el paréntesis de la derecha la que más se acerque a su forma de pensar y luego la 2 la que menos se apegue y así sucesivamente.

1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.

- A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento ()
de tareas
- B) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos ()
- C) Trata de intervenir en la solución del problema, pero no se preocupa ()
- D) Este disponible para tratar los asuntos pero no se presione para participar en la ()
discusión.
- E) No intervenga intencionalmente. ()

2. El rendimiento observable de su grupo esta aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

- A) De importancia a las tareas y fechas limites ()
- B) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros ()
estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que ellos se
esperan.
- C) Hace saber sobre lo que espera de ellos pero no insiste ()
- D) Haga lo que se pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los ()
asuntos de la empresa
- E) No realice ninguna acción determinada ()

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A) Actué rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo ()
- B) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas ()
- C) Toma el asunto sin preocupación ()
- D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y este a su disposición para ()
cualquier discusión
- E) Deje que el grupo resuelva solo ()

4. Usted esta considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros.

Ellos respetan la necesidad de cambio.

- A) Anuncie los cambios y luego hagan que se cumplan bajo una estrecha supervisión ()
- B) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio ()
- C) Hace el cambio sin preocuparse en lo que piensen ni en las tareas ()
- D) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario ()
- E) Permita al grupo que formule su propia dirección ()

5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

- A) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. ()
- B) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos ()
- C) Vigila se logre el cumplimiento de tareas y toma opiniones del grupo pero no es demasiado estricto ()
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario ()
- E) Permita que el grupo formule su propia dirección ()

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

- A) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización ()
- B) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están ()
- C) Intenta el cambio, pero no es estricto y no se preocupa ()
- D) Da importancia a la necesidad de cumplir con la tarea. ()
- E) Mostrándose dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización en los miembros ()

7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones

- A) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente ()

B) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos. ()

C) Atender al cambio, propuesto sin considerar todo lo que lleva acabo ()

D) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización ()

E) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están ()

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

A) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con el mismo los cambios necesarios ()

B) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación , pero sin ser demasiado autoritarios ()

C) Hablar con el grupo, sobre su papel de director y establece alguna medidas sin tomar control de ellas ()

D) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación , pero sin ser demasiados autoritario ()

E) Dejar al grupo solo ()

9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuales son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

A) Redefinir los niveles de claridad y supervisar cuidadosamente. ()

B) Incorporar a la solución la recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos ()

C) Realizar junto con el grupo dichos cambios, pero sin establecer los objetivos necesarios, solo el logro del cambio ()

D) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario ()

E) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas ()

10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder

A) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente ()

B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad ()

C) Lograr los niveles de calidad sugeridos, pero sin quedar satisfechos ninguno de los ()

dos

D) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero ()
sin tomar en sus manos el control

E) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin ()
intervenir

11.-Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas

A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien ()
determinada

B) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de ()
prácticas nuevas

C) Relacionarse con los asuntos del grupo, pero manteniéndose al margen ()

D) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y ()
reforzar las buenas contribuciones

E) Continuar dejando solo al grupo ()

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

A) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir ()

B) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la ()
necesidad de nueva prácticas

C) Sobrellevar las dificultades que existen entre los subordinados y mantener el nivel ()
de tarea adquirido hasta el momento

D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados ()

E) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos sus soluciones ()

CUESTIONARIO DE MOTIVACION

Datos personales

Edad: _____

Sexo: F M

Estado Civil: Soltero Casado Unión Libre

Escolaridad: _____

Datos laborales

Nivel que ocupa:

Coordinación Jefe de área Secretaría Técnico
 Profesional Técnico Analista Otro _____

Antigüedad: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” de acuerdo a la forma de pensar y sentir en cada una de las situaciones que se le exponen, solo una de las cinco opciones. No omita ninguna.

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me da igual	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.-Cuando llego a mi trabajo, me siento motivado para realizar mis labores.					
2.- Cuando algo me causa un problema en el trabajo o se me dificulta, siento entusiasmo por resolverlo.					
3.-Me siento satisfecho con lo que hago en mi trabajo					
4.- Cuando no logro cumplir con mis metas me siento mal					
5.-Si algo me sale mal, ya no quiero seguir trabajando.					
6.- Me conformo con las decisiones que toman mis superiores.					
7.-Me gusta acatarme a las órdenes de mis superiores.					
8.-Me gusta el lugar donde trabajo.					
9.-Las relaciones con mis compañeros son buenas.					
10.-Las relaciones con mis superiores son buenas.					
11.- No me gusta faltar a mi trabajo.					
12.-No necesito ayuda para realizar mis labores.					
13.-Me da flojera ir a trabajar.					
14.- No me gusta pedir ayuda a mis compañeros de trabajo.					
15.-Cuando necesito ayuda o apoyo de mis compañeros siempre me la dan.					
16.-Cuando necesito ayuda o apoyo de mis superiores siempre me la dan.					
17.- El ambiente de trabajo en donde me desenvuelvo me agrada.					
18.- Me gustaría subir de puesto, aunque eso implica más responsabilidad.					
19.- Me gusta el puesto que tengo y no lo cambiaría por otro.					
20.-Considero que mi sueldo es suficiente.					
21.- Me siento a gusto con el jefe que tengo.					
22.-Me gusta trabajar.					
23.-Los incentivos me motivan a trabajar más.					
24.-No tengo problemas en como se me indica lo que debo hacer.					
25.- Me gusta que mis compañeros observen mi desempeño laboral.					
26.- Me gusta la forma en que mi jefe dirige su equipo de trabajo.					
27.-Si ya se me reconoció el esfuerzo que hice, ya no tengo que esforzarme más.					
28.- Me gusta ayudar y apoyar a mis compañeros de trabajo.					
29.-Aunque tenga tiempo para ayudar a mis compañeros, sólo hago las labores que me corresponden.					
30.-Entre menos haga en el trabajo mejor.					

ANEXO 2

SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT)

QUE ES EL SAT

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ha ejercido la Subsecretaría de Ingresos, que tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

MISIÓN DEL SAT

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

VISION DEL SAT

Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

OBJETIVOS DEL SAT

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva. De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país.

Esta medida es de capital importancia porque permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

1. Aumentar la eficacia recaudatoria.
2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.
4. Contar con un padrón completo y confiable.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
6. Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

Líneas Estratégicas por Objetivo

1.- Aumentar la eficacia recaudatoria

- 1.1 Coordinar y orientar las acciones de las áreas del SAT para incrementar la eficacia recaudatoria.
- 1.2 Redefinir la presencia geográfica y nivel de las Administraciones del SAT.
- 1.3 Facilitar y propiciar el cumplimiento voluntario.

2.- Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento

- 2.1 Establecer vigilancia especial a contribuyentes con indicios de evasión.
- 2.2 Fortalecer la fiscalización dirigida a omisos y renuentes.
- 2.3 Acción penal contra evasores y difusión amplia.
- 2.4 Difundir pública y periódicamente los resultados de combate a la evasión.
- 2.5 Diseñar programas por rama de actividad específica.
- 2.6 Realizar auditorias específicas a IVA y IEPS.
- 2.7 Diseñar programas específicos de fiscalización a grandes retenedores con énfasis en el sector público.
- 2.8 Enfatizar la fiscalización de personas físicas con altos ingresos.
- 2.9 Vigilar los ingresos de los contribuyentes con información del Sistema Financiero.
- 2.10 Coordinar acciones con las Administraciones Fiscales del extranjero.
- 2.11 Fiscalizar coordinadamente pagos al extranjero.
- 2.12 Interactuar con áreas jurídicas para emitir procedimientos y resoluciones apegadas a derecho

3.- Reducir el contrabando y la economía informal

- 3.1 Aprovechar la tecnología para mejorar la supervisión y operación aduanera.
- 3.2 Incrementar acciones penales en contra de los contrabandistas.
- 3.3 Intensificar la coordinación con otras dependencias públicas para evitar la introducción y venta de mercancías ilegales.
- 3.4 Fortalecer la supervisión y sanción a los agentes aduanales.
- 3.5 Coordinar acciones con las Administraciones Aduaneras de otros países.

- 3.6 Establecer alianzas estratégicas con los sectores afectados por la competencia desleal.
- 3.7 Diseñar programas integrales preventivos y correctivos a los tianguis (intermediarios, productores y proveedores) para evitar la economía informal.
- 3.8 Evitar que el destino de las mercancías propiedad del Fisco Federal afecte a la economía formal.
- 3.9 Vigilar que los procedimientos y sanciones administrativas no contengan vicios formales y procedimentales.

4.- Contar con un padrón completo y confiable

- 4.1 Analizar y diseñar una base de datos que contenga la totalidad de los padrones.
- 4.2 Integrar la totalidad de los padrones del SAT.
- 4.3 Depurar el padrón actual.
- 4.4 Crear el sistema de ubicación geográfica de contribuyentes.
- 4.5 Incorporar al padrón de recaudación a los omisos de la economía informal.
- 4.6 Estimar el universo de contribuyentes fuera del padrón.
- 4.7 Realizar operativos de campo para integrar contribuyentes.
- 4.8 Conformar el censo de contribuyentes asalariados y de trabajadores del campo

5.- Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo

- 5.1 Vigilar el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales.
- 5.2 Controlar el cumplimiento de obligaciones, derechos y aprovechamientos periódicos.
- 5.3 Ampliar el uso del Internet en la operación de los sistemas de recaudación.

- 5.4 Realizar notificaciones por medios electrónicos.
- 5.5 Marcar a los incumplidos en el padrón que corresponda, a fin de suspender los beneficios vinculados.
- 5.6 Coordinar la vigilancia de obligaciones con las áreas de Auditoría y Jurídica.

6.- Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria

- 6.1 Fomentar la cultura de hacer más con menos, creando una conciencia de costo.
- 6.2 Promover una coordinación y supervisión eficientes entre las Administraciones Generales y Locales que garanticen su funcionamiento integral.
- 6.3 Efectuar revisión de procesos sustantivos internos, simplificación y eliminación de trámites.
- 6.4 Revisar y adecuar las estructuras orgánicas internas de la Administración Tributaria.
- 6.5 Reasignar personal y recursos hacia áreas redituables.
- 6.6 Mejorar y optimizar los espacios e instalaciones del SAT.
- 6.7 Desarrollar esquemas de remuneración con base a resultados.
- 6.8 Transformar el esquema de estímulos para premiar la eficiencia y la calidad.
- 6.9 Establecer y continuar operando programas permanentes de destino de mercancías de comercio exterior.
- 6.10 Establecer programas permanentes para el desalojo de bienes puestos a disposición de la Administración General de Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.
- 6.11 Lograr una normatividad homogénea dentro del marco de la Ley.

7.- Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado

- 7.1 Promover la formación de personal dentro de los valores de honestidad, calidad, transparencia, vocación de servicio y apego a la Ley.
- 7.2 Promover una cultura de transparencia
- 7.3 Implementar la cultura de Planeación Estratégica.
- 7.4 Rediseñar y llevar a la práctica el Servicio Fiscal de Carrera.
- 7.5 Promover esquemas de capacitación eficientes.
- 7.6 Formar servidores públicos de mando con habilidades gerenciales y técnicas.
- 7.7 Establecer mecanismos para garantizar la confiabilidad institucional.
- 7.8 Establecer mecanismos de inteligencia para detectar conductas de corrupción.
- 7.9 Establecer mecanismos de sanción a la corrupción, mediante la remoción y denuncia de servidores públicos deshonestos.
- 7.10 Mantener remuneraciones competitivas en el mercado.

8.- Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.

- 8.1 Integrar y centralizar los sistemas informáticos.
- 8.2 Fortalecer y vigilar los esquemas de seguridad de la información.
- 8.3 Promover el acceso de las áreas del SAT a la información, bajo perfiles específicos.
- 8.4 Promover la subcontratación de distintas empresas para las diferentes etapas de los proyectos.

- 8.5 Digitalización de oficinas.
- 8.6 Contar con una infraestructura tecnológica de punta.
- 8.7 Ampliar la interacción con los contribuyentes vía medios electrónicos.
- 8.8 Racionalizar el uso de los recursos informáticos.
- 8.9 Rediseñar el sistema de notificación

9.- Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la Ley y profesionalismo

- 9.1 Consolidar la atención integral al contribuyente.
- 9.2 Incrementar la calidad en el servicio y satisfacción del contribuyente.
- 9.3 Inculcar en el personal del SAT, la mística de servicio al cliente.
- 9.4 Facilitar el cumplimiento de obligaciones fiscales por medios electrónicos.
- 9.5 Transparentar, simplificar o eliminar trámites del contribuyente.
- 9.6 Establecer un sistema de sondeo externo sobre el servicio.
- 9.7 Difundir los resultados y el seguimiento de las encuestas de opinión, al personal y a la ciudadanía, por área y por Administración.
- 9.8 Acercar los servicios a los contribuyentes, promoviendo medios remotos de atención.
- 9.9

FUNCIONES DEL SAT

El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales. En el

desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

Otro punto fundamental para lograr el objeto del SAT es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y, sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes.

Este organismo gozará de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Trimestralmente, la Contraloría Interna del propio organismo realizará una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

INTEGRACIÓN DEL SAT

El SAT está integrado por una Junta de Gobierno que constituye su órgano principal de dirección, por las Unidades Administrativas que lo conforman y por un Presidente que será nombrado y removido por el Presidente de la República. El Presidente del SAT será el enlace entre el SAT y las demás entidades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal y de los sectores social y privado, en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria. Por su parte, la Junta de Gobierno del SAT está configurada por el titular de la Secretaría de Hacienda que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente del SAT y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales.

El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos. Adicionalmente, el SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

VINCULACION PERMANENTE DE LOS TRABAJADORES

El SAT mantendrá una vinculación efectiva y permanente como una vía de excelencia hacia el nuevo servicio tributario con los contribuyentes del país, así como con todas aquellas personas interesadas en su funcionamiento, para lo cual contará con instancias de consulta y comités especializados que coadyuvarán en el logro permanente de sus metas.

INCORPORACIÓN PAULATINA DE LAS MEDIDAS QUE PERMITIRAN ALCANZAR SUS OBJETIVOS

Por último, el proceso de desarrollo del nuevo esquema de organización que significa el SAT, permitirá que paulatinamente se vayan cumpliendo las metas establecidas para el logro de sus objetivos por él propuestos.

ADMINISTRACION GENERAL DE INOVACION Y CALIDAD (AGIC)

Administración Central de Recursos Humanos

MISIÓN

Administrar los recursos humanos, a fin de lograr su optimización, racionalidad y transparencia mediante la innovación de procesos de calidad, para el fortalecimiento de los servicios proporcionados a las áreas del SAT, contribuyendo a la misión institucional.

VISIÓN

Ser una Administración General Innovadora en la administración de los recursos humanos, reconocida por la calidad y espíritu de servicio en apoyo a la misión y visión del SAT, basado en la construcción de una cultura inspirada en los valores de honestidad, transparencia y compromiso.

VALORES

Honestidad

Transparencia

Compromiso

OBJETIVO

- 1) Controlar la operación y administración de los recursos humanos asignados a las Administraciones Locales, a la Aduana que le corresponda, brindarle apoyo a la propia Subadministración de Innovación y Calidad, con estricto apego a la normatividad vigente y a los lineamientos emitidos por las Administraciones Centrales de Recursos Humanos y de Capacitación fiscal de la Administración General de Innovación y Calidad, para atender y proporcionar en tiempo y forma los servicios requeridos en esta materia.
- 2) Establecer las políticas, normas y programas en materia de administración y desarrollo de personal, de relaciones sindicales, y de organización, que coadyuven al logro de los objetivos del Servicio de Administración Tributaria, así como difundir y supervisar su ejecución.

FUNCIONES

– Proponer y establecer, las políticas, normas, lineamientos, y programas, para la planeación, coordinación, administración, evaluación y desarrollo del personal del Servicio de Administración Tributaria, así como para las relaciones sindicales, la prestación de los servicios sociales y recreativos que se otorguen a dicho personal, y de la organización funcional y estructural de las unidades administrativas que lo integran.

– Establecer y difundir los sistemas, procedimientos y métodos que en materia de administración de personal, deberán observar las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, así como supervisar y evaluar sus resultados.

– Formular e integrar conjuntamente con la Administración Central de Recursos Financieros y el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, el anteproyecto de presupuesto de servicios personales; autorizar a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria el ejercicio de las asignaciones presupuestales en la materia y vigilar su aplicación.

– Establecer y dirigir los sistemas y procedimientos para la asignación de los recursos presupuestales de servicios personales aprobados para las unidades administrativas del SAT, así como para la operación automatizada del control del presupuesto de servicios personales, el pago de remuneraciones de los empleados, la comprobación de la operación de los recursos presupuestales, la conciliación del registro de afectaciones presupuestales, la conciliación del registro de afectaciones presupuestales, y el seguimiento del ejercicio y aplicación del gasto.

– Determinar los criterios técnicos en materia de reclutamiento y selección de personal de base, para los movimientos en el puesto, la validación y operación de los

nombramientos, contratación, incrementos, licencias, promociones, bajas, reubicaciones, reasignaciones, para la asistencia y puntualidad, pago de remuneraciones y prestaciones, aplicación de descuentos, expedición de identificaciones, de relaciones sindicales y de seguridad e higiene en el trabajo, que requieran los servidores públicos que integran este Órgano Desconcentrado.

– Establecer y dirigir las políticas y lineamientos autorizados, para otorgar el nombramiento del personal del Servicio de Administración Tributaria, así como para cesarlo cuando proceda conforme a la normatividad vigente.

– Validar conforme a las políticas, normas y lineamientos vigentes, los nombramientos del personal reinstalado en cumplimiento a una resolución, laudo o sentencia, así como la contratación de servicios por honorarios, las permutas, el cambio de funciones o de adscripción cuando el cambio se efectúe de la unidad administrativa de que sea titular el servidor público, conforme al artículo 2º del Reglamento Interior vigente, a otra distinta.

– Definir la política laboral y auxiliar en la conducción de las relaciones con el sindicato Nacional de Trabajadores, así como participar en la expedición, revisión y modificación de las condiciones Generales de Trabajo, difundirlas entre el personal del Servicio de Administración Tributaria y vigilar su correcto cumplimiento, así como representar al SAT en las controversias y juicios de orden laboral que se presenten.

– Participar y asesorar, conjuntamente con las unidades administrativas, en la práctica de diligencias e investigaciones para el levantamiento de constancias y actas administrativas, por incumplimiento de obligaciones laborales en que pudiera incurrir el personal, así como para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, y para imponer y revocar las medidas

disciplinarias a que se haga acreedor el personal del Servicio de Administración Tributaria, así como firmas los Acuerdo de Baja o Cese cuando procedan.

– Emitir y establecer las políticas, lineamientos y criterios para la modificación o adecuación a las estructuras orgánicas funcionales y ocupaciones de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, así como la actualización sistemática de las mismas, de conformidad a la normatividad aplicable en la materia.

– Establecer los lineamientos para la formulación del Proyecto de manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria; proponerlo a la Procuraduría Fiscal de la Federación para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

– Normar, orientar y asesorar a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, en la elaboración de los manuales de organización específicos y de procedimientos, así como la autorización y registro oficial de los mismos.

– Conducir las acciones relativas a la aplicación de programas de simplificación, modernización y desarrollo de proyectos que coadyuven a mejorar la operación administrativa del Servicio de Administración Tributaria, en coordinación con las unidades administrativas que lo integran.

– Coordinar conjuntamente con el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, los planes de formación profesional a través de programas de capacitación, inducción y desarrollo de personal.

- Establecer y coordinar conjuntamente con el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, la elaboración e instrumentación de Programas de Capacitación internos y externos para personal técnico operativo y de mandos medios y superiores de la Administración General de Innovación y Calidad.

- Autorizar y establecer los lineamientos, planes y programas para el Servicio Social, dentro de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, así como de los recursos presupuestales para su desarrollo, implantación, seguimiento y optimización de su operación.

- Orientar y promover el desarrollo profesional de los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria, mediante la implementación de mecanismos en materia de becas a través de instituciones educativas nacionales y extranjeras.

- Fijar las normas, lineamientos y programas para la elaboración de credenciales de identificación del personal del Servicio de Administración Tributaria.

- Participar y proponer la celebración de convenios con el ISSSTE para proporcionar los servicios médicos preventivos en las instalaciones del Servicio de Administración Tributaria.

- Establecer directrices para la realización de actividades de servicios sociales, educativos, culturales, deportivos y recreativos en beneficio del personal del Servicio de Administración Tributaria, así como conducir la evaluación de planes y programas que se implementen al respecto proponiendo en su caso las modificaciones que procedan.

– Establecer, promover y vigilar el Sistema de Orientación e Información del Servicio de Administración Tributaria.

SAT

ADMINISTRACION DE TRIBUTOS Y CALIDAD

JUNTA DE GOBIERNO

PRESIDENCIA

COMISION DEL
SERVICIO FISCAL
DE CARRERA

SECRETARIADO TECNICO
DE LA COMISION DEL
SERVICIO FISCAL
DE CARRERA

ADMINISTRACION
GENERAL DE
TECNOLOGIA DE
LA INFORMACION

ADMINISTRACION
GENERAL DE
ASISTENCIA AL
CONTRIBUYENTE

ADMINISTRACION
GENERAL DE
GRANDES
CONTRIBUYENTES

ADMINISTRACION
GENERAL DE
RECAUDACION

ADMINISTRACION
GENERAL DE
AUDITORIA FISCAL
FEDERAL

ADMINISTRACION
GENERAL
JURIDICA

ADMINISTRACION
GENERAL DE
ADUANAS

ADMINISTRACION
GENERAL DE
INNOVACION
Y CALIDAD

ADMINISTRACION
GENERAL DE
EVALUACION

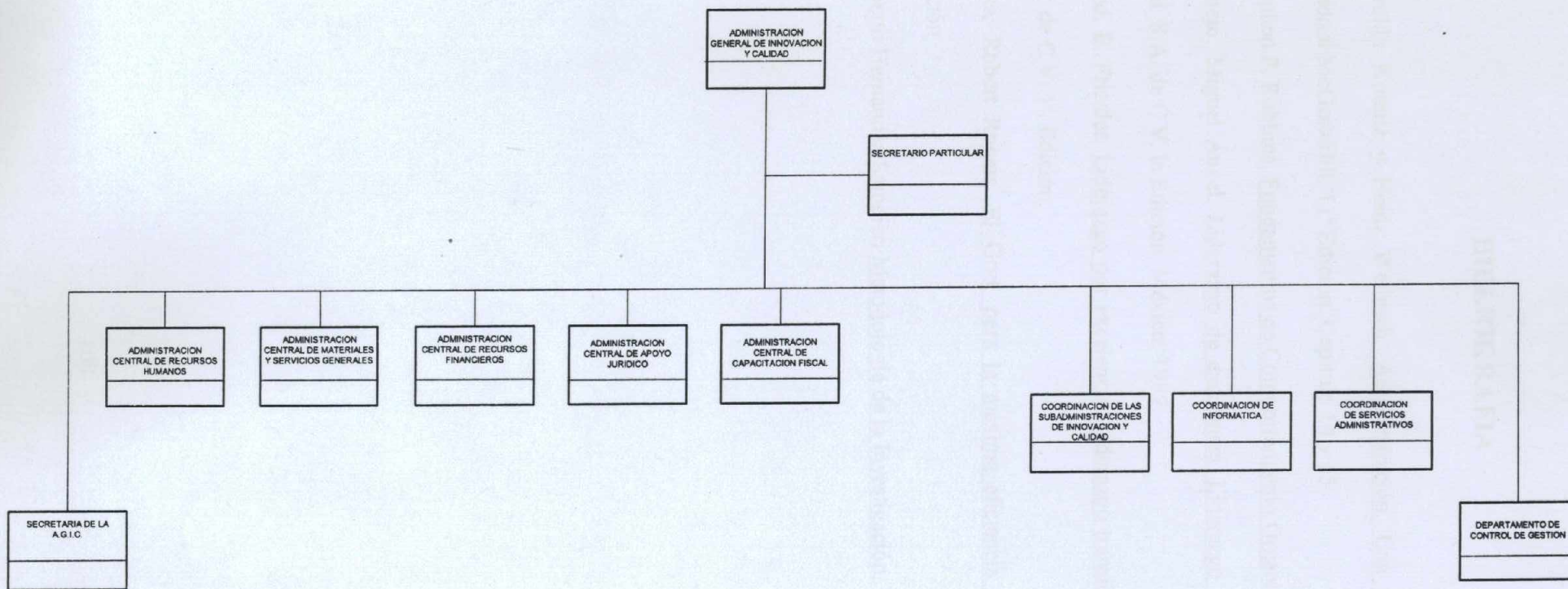
ADMINISTRACION
GENERAL DEL DESTINO
DE BIENES DE COMERCIO
EXTERIOR PROPIEDAD
DEL FISCO FEDERAL

UNIDAD
DE
CONTRALORIA
INTERNA



Servicio de Administración Tributaria
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

ADMINISTRACION GENERAL DE INNOVACION Y CALIDAD ESTRUCTURA 2003



BIBLIOGRAFIA

- 📖 Haroldo Koontz y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Editorial McGrawHill. 11ª Edición. Capitulo 14 y 15.
- 📖 Stephen P. Robbins. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Pearson.
- 📖 Cornejo, Miguel Ángel. Liderazgo de excelencia. Liderazgo transformador. Ed. Grad. S.A. de C.V. la Edición, México, 1989.
- 📖 Freed, E. Friedler. Liderazgo por excelencia. Liderazgo transformador. Ed. Grad, S.A. de C.V. 1ª. Edición.
- 📖 Blake, Robert Rogers. El Grid, para la máxima eficiencia en supervisión. 1ª. Edición.
- 📖 Roberto Hernández Sampieri Metodología de la Investigación,. Edit. Mc Graw Hill