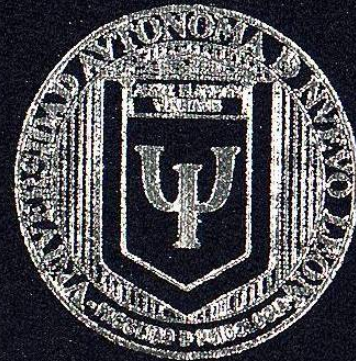
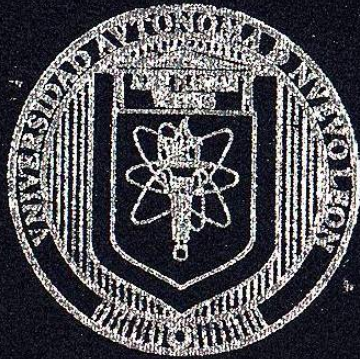


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ANALISIS DESCRIPTIVO DEL RECURSO HUMANO EN
RELACION A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:
PSIC. MARBEL CABRAL DE LA TORRE

ASESOR: MTRO. ARMANDO PEÑA MORENO
ASESOR: MTRO. ALVARO ASCARY AGUILLON

MONTERREY, NUEVO LEON,

AGOSTO 2006

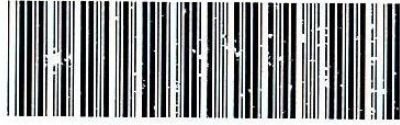
TM

Z7201

FPS

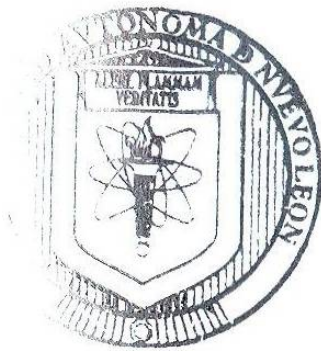
2006

.C3



1020154537

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL RECURSO HUMANO EN
RELACION A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA LABORAL

PRESENTA:
PSIC. MARBEL CABRAL DE LA TORRE

ASESOR: MTRO. ARMANDO PEÑA MORENO
ASESOR: MTRO. ALVARO ASCARY AGUILLON

SAN ANTONIO DE TERREY, NUEVO LEÓN,

AGOSTO 2006

TM
Z7201
FPs
2C -
.13



FONDO
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL RECURSO HUMANO EN
RELACIÓN A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA LABORAL**

**PRESENTA:
PSIC. MARBEL CABRAL DE LA TORRE**

**ASESOR:
MTRO. ARMANDO PEÑA MORENO
MTRO. ÁLVARO ASCARY AGUILLÓN**

MONTERREY, NUEVO LEÓN. AGOSTO 2006

DEDICATORIAS

- A Dios por darme la oportunidad de vivir y darme el valor de enfrentar nuevos retos.

- A mis padres por todo su apoyo para cumplir mis metas, son mi pilar más fuerte, aprovecho para expresarles cuanto los admiro y amo.

- A mis hermanas y a toda mi familia por su cariño y amor incondicional.

- A mi Abuelito Luis que desde el cielo nos acompaña, te quiero mucho.

- A todos mis amigos de Zacatecas, los foráneos (Tampico, Chiapas, Morelia, Acambaro Gto., San Luis Potosí y México) y por supuesto no pueden faltar los Regios, quienes han sido parte importante en este proceso. Gracias a todos por su apoyo.

- A Marce quien se atrevió a vivir esta aventura conmigo dejando a nuestras familias para seguir nuestros sueños.

- Alex gracias por el tiempo que compartimos juntos es aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS

- A todos y cada uno de los Docentes de la Maestría en Psicología Laboral por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros dentro y fuera de las aulas. Gracias por sus enseñanzas.

- A LG Electronics y sobre todo a Israel Vázquez Coordinador de Proyecto y a Christian Martínez Coordinador de Capacitación.

- A Unidad de Servicios Médicos en especial a Juana Contreras Cerda Coordinadora de la Unidad.

- A mis compañeros Minerva Cedillo Coronado, José Ibarra Morales, A. Victoria Campos Pérez, Raquel D. Espinosa González, gracias por su apoyo.

- Muy especial para Armando Peña Moreno y Alvaro Ascary Aguillón por su dedicación, tiempo, apoyo y aportaciones para la elaboración de este proyecto. ¡Muchas Gracias!

INDICE

Introducción	2
Planteamiento del Problema	5
Justificación	9
Objetivos	11
 <i>CAPITULO I Marco Teórico</i>	
1.1. Entonces que entendemos por organización	12
1.1.1 ¿Qué es comportamiento organizacional?	14
1.1.2 Estudiando el comportamiento organizacional	15
1.1.3 Panorama sobre algunos modelos de comportamiento organizacional	18
1.1.4 El comportamiento humano dentro de las organizaciones	27
1.2 Definición de liderazgo	30
1.2.1 Historia sobre los distintos tipos de líderes	31
1.2.2 Estilos de liderazgo	35
1.2.3 El liderazgo como función dentro de las organizaciones	37
1.2.4 Influencia del líder en la organización	39
1.2.5 Conducta del líder	41
1.3 Casos reales sobre la aplicación de los estilos de liderazgo	47
1.4 Definiciones Operacionales	50
 <i>CAPITULO II Metodología</i>	
2.1 Hipótesis	53
2.2 Operacionalización de Variables	53
2.3 Diseño	54
2.4 Escenario	54
2.5 Participantes	54
2.6 Instrumentación	55
2.7 Procedimiento	55
 <i>CAPITULO III</i>	
3.1 Análisis de la información de resultados	58
Conclusiones	70
Recomendaciones	72
Bibliografía	75
Anexos	78

INTRODUCCIÓN

“Saber que se sabe lo que se sabe y que no se sabe lo que no se sabe, he aquí el verdadero saber”

Confucio.

Actualmente el Recurso Humano o llamado en ocasiones capital humano ha tenido que afrontar grandes cambios políticos, tecnológicos, educativos y laborales. En cuanto ha este último el individuo ha tomado gran importancia y relevancia como elemento clave para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización, claro no ha sido fácil ya que el considerado capital humano debe interactuar con procesos muy sencillos o complejos, como lo es la comunicación, afiliación, trabajo en equipo, mejora continua, manejo de conflicto, motivación, planeación y los estilos de dirección.

En relación ha este último fundamento primario “ Dirección”, el gran autor Fayol (1916) menciona de manera indirecta que: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección". Definitivamente no ha sido tarea fácil orientar o dirigir al recurso humano a través del tiempo ya que esta tarea consiste en motivar e influir sobre las personas que forman parte del equipo de trabajo a fin de alcanzar los objetivos propuestos y estos en ocasiones generan

conflictos que resolver. Un concepto que ha aportado demasiado en este campo es el de liderazgo o forma en la que se maneja un equipo. Es importante aclarar que este concepto también ha tenido sus encrucijadas, pero su importancia en las organizaciones es necesaria diariamente. Definitivamente este concepto de liderazgo incluye un *sin fin* de elementos o estilos para dirigir a una persona o bien con lo que cuenta la misma para realizar ciertas actividades, quedando claro que la dirección es un proceso importante el cual incluye al recuso humano y la motivación de este.

Ante todo ello el presente estudio tiene como finalidad realizar un análisis descriptivo sobre las tendencias de las actitudes preferenciales de las personas que trabajan en el área administrativa de LG Electronics y la Unidad Servicio Médico Universitario de la U.A.N.L. En relación a los estilos de liderazgo (autocrático, permisivo, democrático, transaccional y transformacional) y comportamiento organizacional (custodia, apoyo, colegial y autocrático). Cabe mencionar que dicha conceptualización de los estilos son retomados principalmente del autor Stephen Robbins (1999).

Para llevar a conducir dicho análisis se llevo a cabo una metodología estratégica muy clara y confiable que permite la menor presencia de variables que afecten la confiabilidad y validez del proyecto. Además se diseño una escala métrica sobre los estilos de liderazgo y de comportamiento organizacional bajo los criterios de validez que implica este tipo de instrumentación; inclusive se llevo previamente a pilotear en cierta muestra. Una vez calibrada y constituida la escala se administro

de manera dirigida y en escenarios controlados (salas de juntas, correspondientes a cada organización) a 61 participantes, en donde 23 se desempeñan en L. G. Electronics (4 mujeres y 19 mujeres) y 38 en la Unidad de Servicios Médicos (28 mujeres y 10 hombres). Es importante mencionar que dicha escala esta constituida por ítems cuantificables que permiten medir la tendencia de los individuos hacia cada uno de los estilos de liderazgo y estilos de comportamiento organizacional.

Es por esto último que los resultados y objetivos específicos permiten una claridad sobre la tendencia cuantitativa de cada estilo de liderazgo que prefiere el individuo y su sentir en cuanto ha como es dirigido a nivel organizacional. Además de ofrecer respuestas al planteamiento del problema y la hipótesis de este presente estudio de campo. Dichas formulaciones (problema e hipótesis) se redactan más adelante en el trabajo.

En si este trabajo permite a cada organización como L. G. Electronics y la Unidad de Servicios Médicos (UANL) examinar, conocer y comprender más a su capital humano en cuanto a su estilo de liderazgo y como se siente dirigido. Permitiendo esto un área de oportunidad para mejorar sus procesos y servicios que se ameriten; ya que hay que recordar que una persona motivada o con liderazgo bien encauzado ofrece grandes cambios e innovaciones a las organizaciones y por ende a la sociedad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Comento alguna vez el fundador del Saratoga Institute Jac Fitzen (Retomado del libro *Administración de Recursos Humanos* de Wayne Mondy , ed. Novena, 2006) : “ Puedo darle valor a casi todo, a mi escritorio , reloj, computadora, pero no es sencillo asignarle un valor a la persona ” . Esta perspectiva refleja ciertamente que el capital humano debe ser contemplado de manera diferente dentro de una organización, ya que suma en cierto modo características como la experiencia de vida, conocimiento, inventiva, entusiasmo y otras muchas más. En si el Capital humano es primordial para el desarrollo de cualquier organización desde diferentes procesos (ventas, producción, capacitación, liderazgo, desempeño, control , dirección etc.) , es por esto que toma gran importancia el conocer o evaluar al individuo a nivel actitudes, cogniciones, aptitudes, emociones, ya que estos factores son parte de su ser y de igual manera influyen en su vida diaria y entre ello esta su rol laboral.

Definitivamente es importante conocer el sentir del individuo en diferentes facetas de su vida, sin embargo este proyecto de campo se centra en el ámbito organizacional. Esto no quiere decir que no son importantes, sino que simplemente existe un interés más particular hacia el entorno organizacional. Partiendo sobre esto último el desempeño o las acciones del capital humano que ocurren dentro de una organización (comunicación, decisiones, reclutamiento, capacitación, financieras, administrativas, negociaciones, control, trabajo en

equipo, evaluaciones de desempeño, ventas, liderazgo, etc.) son muy variados y complejas, quedando claro que cada actividad demanda al Recurso Humano aptitudes y actitudes, las cuales pueden resultar también variables. Pero lo más importante es como las conducen o que sienten al respecto, y esto tiene que ver en cierto modo con las preferencias de estilos para realizar algo y es aquí donde cada individuo de manera especial se inclina hacia cierto estilo de liderazgo para realizar una actividad o bien con que estilo de comportamiento organizacional comulga o se siente más cómodo para su desempeño laboral. Sin embargo en gustos se rompe el género.

En si lo importante es evaluar el sentir del empleado en especial sus preferencias en cuanto a los estilos de liderazgo y estilos de comportamiento organizacional ya comprendiendo estos aspectos del empleado, se permite a la organización crecer en innovación, entusiasmo, mejora de producción, servicios, etc. Cabe mencionar que esto debe ocurrir bajo una postura de ganar – ganar.

Ante todo lo citado con anterioridad y en especial lo correspondiente a estilos o modelos de liderazgo se plantea el siguiente cuestionamiento en el presente trabajo de campo:

✓ ¿En que nivel se presenta la actitud del empleado administrativo (Unidad de Servicios Médicos, LG Electronics) en cuanto a los estilos preferenciales de liderazgo y su entorno de comportamiento organizacional?.

A continuación se especifican los estilos a evaluar:

Estilos de liderazgo		Estilos de comportamiento organizacional	
Nombre:	Se refiere a:	Nombre:	Se refiere a:
<ul style="list-style-type: none"> Autocrático 	La centralización del poder y la toma de decisiones.	Autocrático	La orientación de la administración es de poder mientras que las de los empleados de obediencia.
<ul style="list-style-type: none"> Permisivo 	Evita el poder y la responsabilidad.	Custodia	La orientación de la administración es económica mientras que la del empleado es de seguridad y prestaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Democrático 	Actúa como unidad social e informa las condiciones que afectan el trabajo.	Apoyo	La orientación de la administración es de apoyo mientras la del empleado es de mayor participación.
<ul style="list-style-type: none"> Transaccional 	Guía y motiva en dirección a metas.	Colegial	La orientación de la administración es de trabajo en equipo mientras la del empleado es de conducta responsable.
<ul style="list-style-type: none"> Transformacional 	Cambia conciencia los temas viejos los ve de nuevas formas.		

✓ Con base a las tendencias ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que se hacen presentes por cada organización en cuanto a los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional?

Por último es importante mencionar que dicho trabajo de campo ofrece respuesta a las formulaciones que cuidadosamente se elaboraron con la firme idea de ofrecer un panorama más claro y sin ambigüedad. Y como lo expreso el respetado y tan admirado Albert Einstein: " La formulación del problema es a menudo más esencial que su solución ".

JUSTIFICACIÓN

Se dice que el *¿Por qué?* es una formulación importante para empezar a realizar algo antes de ejecutarlo o llevarlo a cabo. En el presente estudio de campo no es la excepción, ya que independientemente de ser un proceso importante para titulación de la maestría este estudio tiene el factor primordial y el interés de aportar algo innovador e importante para individuos, nuestra sociedad y las organizaciones.

Hoy en día las organizaciones presentan retos muy interesantes, uno de ellos es y será la dirección de su personal hacia el logro de las metas trazadas y el bienestar del mismo empleado lo cual es un reto muy complicado actualmente Gibson (2002) menciona que en este siglo las organizaciones enfrentan grandes cambios demográficos y menos personas en las fuentes de recursos humanos, a lo que se deberá prestar mayor atención en el rendimiento de la personas disponibles. Expresado de otra manera las organizaciones deben dedicar más tiempo a la educación, capacitación y la creación de una atmósfera emocional mas positiva.

Es por esto último que el presente estudio se ubica en examinar la actitud o sentir del empleado en cuanto a la forma en como esta siendo dirigido por su organización (LG Electronics y Unidad de Servicios Médicos UANL) y el estilo preferencial de liderazgo con el cual comulga para realizar sus actividades laborales. Y por ende ofrecer tanto a la organización como al individuo un

análisis más objetivo y claro sobre sus preferencias y estilos de comportamiento organizacional con la firme idea de mejorar su entorno laboral.

OBJETIVOS

General:

- Evaluar e identificar la tendencia sobre los estilos preferenciales de liderazgo y el sentir del comportamiento organizacional por parte del Recurso Humano Administrativo de LG Electronics y la Unidad de Servicios Médicos de la U.A.N.L a través de un modelo de análisis descriptivo.

Específicos:

- Ψ Identificar cuantitativamente con base a cada organización el nivel de tendencia en los estilos de liderazgo.
- Ψ Identificar cuantitativamente con base a cada organización el nivel de tendencia en cuanto al comportamiento de estilo organizacional.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. El asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso se denominan recursos humanos y, como tales deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. Son proveedores de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales, Idalberto Chiavenato (2005).

1.1. Entonces que entendemos por Organización:

- Carlos Dávila (1985) concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y

ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento.

- Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.
- Kliksberg (1996) plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines y es influida por el medio en el cual esta inmersa.
- La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía, y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen sus metas, con sus administradores, Idalberto Chiavenato (2005).

1.1.1. ¿Qué es Comportamiento Organizacional?

- “El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa” Stephen Robbins (1999).
- “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” Davis, K & Newstrom J. (1999).
- “Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.
(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>).

- "Es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas". Gibson (2002).

1.1.2. Estudiando el comportamiento organizacional

Gibson (2002) nos dice que el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos, sus valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabaja en grupos y dentro de la organización; analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias.

La definición multidisciplinaria del comportamiento organizacional ilustra ciertos puntos: 1) indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales, 2) es multidisciplinario, utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas, 3) existe una clara orientación humanista dentro del comportamiento organizacional, 4) es orientado hacia el desempeño, 5) el entorno externo se ve como capaz de tener un impacto significativo sobre el comportamiento organizacional, 6) ya que el campo del comportamiento organizacional depende mucho de las disciplinas reconocidas, el método científico es importante en el estudio de variables y sus relaciones, y 7) el campo tiene una clara orientación de aplicaciones, se interesa por entregar

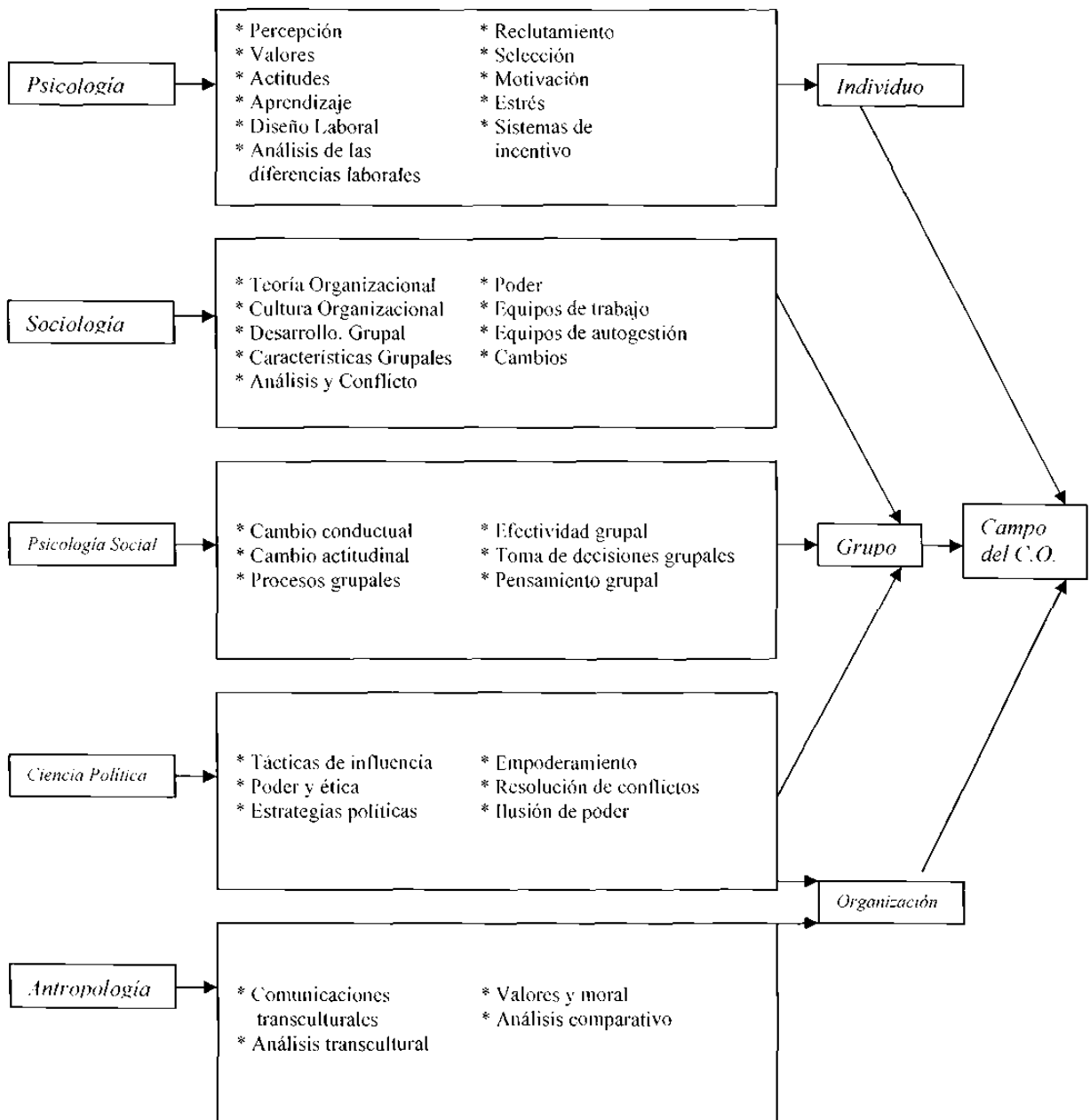
respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de administrar operaciones.

El comportamiento organizacional ha evolucionado a un grupo aplicado de conceptos, modelos y técnicas del comportamiento organizacional. Los principios contribuyentes al Comportamiento Organizacional – psicología, sociología, ciencias políticas y antropológicas – han contribuido a la comprensión y uso del comportamiento organizacional. Para mayor entendimiento en el esquema I veremos algunas de las contribuciones más importantes de las ciencias conductuales al estudio y aplicación de comportamiento organizacional.

Esquema 1

Contribuciones al estudio y aplicación del Comportamiento Organizacional

Ciencia Conductual Tema, Modelo, Técnica Contribuida Nivel de Enfoque o Análisis



La efectividad de cualquier organización esta bastante influenciada por el comportamiento humano. Un principio importante de la psicología es que cada persona es distinta. Cada una tiene sus percepciones, personalidades y experiencia de su vida únicas.

Las relaciones entre los individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo, estas expectativas resultarán en ciertos roles que deben ser ejecutados. Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de seguidores. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de los distintos sistemas.

1.1.3. Panorama sobre algunos Modelos de Comportamiento Organizacional

☞ Sobre estructura y diseño organizacional

Stephen Robinns (1999) nos explica sobre las diferentes estructuras que tienen en las organizaciones y como estas tienen relación con las actitudes y el comportamiento del empleado.

La estructura de la Organización define la forma en que la tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente en donde encontramos 6 elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son:

1. *La especialización del trabajo* es el grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.
2. *La departamentalización* es la base con la que se agrupan los trabajos.
3. *La cadena de mando* es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima hasta la última posición y define quien informa a quien.
4. *El tramo de control* se refiere al número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente.
5. *La centralización y descentralización* la primera se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización y la segunda es donde la toma de decisiones se delega a los empleados de bajo nivel.
6. *La formalización* es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

Los diseños organizacionales más comunes en uso son:

- ◆ El de *estructura simple*, no es elaborada, se caracteriza por un bajo grado de departamentalizaciones, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, es decir, es una organización plana ya que solo tiene dos o tres niveles verticales.
- ◆ El de *burocracia*, que se caracteriza por operaciones rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrecho y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

- ◆ El de *estructura matricial*, esta estructura crea líneas duales de autoridad, esencialmente combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto. Intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno.

☞ *Modelos de Comportamiento Organizacional*

Robbins menciona que las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de **modelos** de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certeza que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes lo rodean.

Propone cuatro modelos de comportamiento organizacional que se describen a continuación:

1. El Modelo Autocrático.

El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la *revolución industrial*. **El modelo autocrático** depende del *poder*, ya que el que ocupa el mando debe poseer poder suficiente para ordenar.

En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por él. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe. El jefe paga mínimos salarios, por que también el desempeño de los empleados es mínimo.

El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. Este fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones y sigue siendo útil en ciertas condiciones.

2. El Modelo de Custodia.

En la década de los treinta los programas de bienestar evolucionaron hasta adoptar la forma de lo que ahora se conoce como *prestaciones* en beneficio de la seguridad de los empleados. Los empleadores comenzaron a interesarse de esta manera por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Lo que hicieron fue aplicar en realidad un **modelo de custodia** de comportamiento organizacional.

El enfoque de custodia da como resultado la *dependencia de los empleados respecto de la organización*. Para decirlo con aún mayor precisión, a una menor dependencia personal del jefe se *añade* una dependencia organizacional.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del

trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas.

3. El Modelo de Apoyo.

El **modelo de apoyo** del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo formulado de esta manera por Rensis Likert:

El liderazgo y otros procesos de las organizaciones debe garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización.

El modelo de apoyo depende del *liderazgo* en lugar del poder y el dinero. El liderazgo le da dirección a la empresa ofrece un ambiente de ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor a la organización aquello de lo que son capaces.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como administradores, y goza ya de aceptación generalizada, al menos en términos estrictamente filosóficos, entre numerosos administrativos estudiantes.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes.

4. Modelo Colegial.

El **modelo colegial** es una útil prolongación del *modelo de apoyo*. El término *colegial* alude aun grupo de personas con un propósito en común. Este modelo se aplico inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entorno de trabajos similares.

El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de *compañerismo* con los empleados. La respuesta de los empleados a esta situación es la *responsabilidad*. Los resultados psicológicos del modelo colegial en los empleados es *autodisciplina*.

En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de *autorrealización*. Esta conduce de cualquier modo a un *entusiasmo moderado* por el desempeño.¹

A continuación se ofrece una tabla para una mejor panorámica y entendimiento de los modelos citados anteriormente.

¹ Comportamiento Organizacional, Robbin, Stephen, Ed. Prentice may, Octava Edición, México, 1999.

	Autocrático	De Custodia	De Apoyo	Colegial
Depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad Trabajo en Equipo
Orientación Gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en Equipo
Orientación del Empleo:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico:	Dependencia del Jefe	Dependencia de la Organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del Empleo:	Subsistencia	Manutención	Autoestima	Autorrealización
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación Pasiva	Impulsos Desesperados	Entusiasmo Moderado

Keith Davis, Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior.

☞ Modelos Organizacionales por Proyecto

Modelos de gerencia de proyectos por departamento

Surge de la necesidad de tener en cuenta el concepto de proyectos, aun dentro del modelo organizacional, se crea la figura de líder o de gerente de proyectos

Este modelo ha demostrado ser efectivo para coordinar e integrar las actividades inherentes a un proyecto dentro de cada departamento, pero cuando las actividades exigían pasar de los límites del departamento funcional, surgían los conflictos. El gerente de proyecto de un departamento carecía de autoridad para coordinar actividades en otro departamento. Además, la creación de este nuevo puesto de

trabajo dentro de un departamento provocaba conflictos internos, pues era considerado como una posición superior, con mayor poder.

Modelo de gerencia de proyectos por grupos de trabajo

La racionalidad de este modelo se basa en que la integración podría lograrse mediante la asignación de un representante de cada departamento funcional a un grupo de trabajo que atendería un determinado proyecto, bajo la coordinación de un departamento de enlace.

La función principal del departamento de enlace se concibe como de realizar transacciones entre los departamentos funcionales involucrados en el proyecto, recibiendo su autoridad del jefe de división correspondiente. El personal de los departamentos funcionales asignado al proyecto, no obstante, en la práctica se mantiene bajo la influencia de sus superiores jerárquicos, los gerentes funcionales. Y el departamento de enlace no podía resolver los conflictos, que en definitiva terminaban sometidos, mediante la aplicación de la referencia jerárquica, a la atención del jefe de división. Similarmente no podía resolver problemas fuera de una división dada, por ejemplo, fuera de ingeniería, en relación con la producción, por lo que este modelo en esencia resulta un escalonado de la gerencia de proyecto por departamento.

Modelo de gerencia de proyectos por línea y staff

Por las limitaciones inherentes al modelo anterior se concluyó que la dirección de un proyecto tenía que ser realizada por personal cuya lealtad principal estuviera

orientada al proyecto dado. Para esto, la gerencia de proyecto debe estar separada de la influencia de los gerentes funcionales

En este modelo también se pueden presentar conflictos de autoridad, ya que para los gerentes superiores resultaba difícil delegar mucha autoridad; para los gerentes departamentales resultaba difícil compartir la autoridad sobre sus subordinados con el gerente de proyectos.

Modelo de gerencia por producto

En este modelo se crea una división dentro de una división. El gerente de proyecto posee autoridad de línea, delegada por el máximo dirigente, sobre las subdivisiones que intervienen en el proyecto. Los conflictos deben resultar mínimos, las comunicaciones resultan cortas y efectivas.

Es un modelo útil en tanto exista una buena continuidad de proyectos, el trabajo se convierte en estable. Pero si el flujo de proyectos es relativamente pobre, se presenta el problema de que hacer con el personal asignado, a la conclusión del proyecto. Esto, conocido por el personal, a veces provoca reticencia en cuanto a incorporarse a losa proyectos, lo que puede hacer difícil captar al personal de mayor experiencia, al más calificado.

Modelo de gerencia de proyecto matricial

El modelo matricial constituye un esfuerzo de combinar el modelo organizacional básico lineal-funcional con el modelo de gerencia de proyectos por productos, en la búsqueda de combinar las ventajas de ambos.

1.1.4 El Comportamiento Humano dentro de las Organizaciones

Gibson (2002) nos dice que la estructura y diseño organizacional, las características individuales, y las influencias interpersonales y de grupo son fundamentales para conocer el comportamiento humano dentro de una organización. Como las describe a continuación:

La estructura y diseño de las organizaciones

Para trabajar eficazmente en las organizaciones, los gerentes deben comprender claramente la estructura organizacional. La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre distintas subunidades que la conforman. El modelo incluye 2 aspectos importantes de la estructura organizacional: *Diseño de cargo* y *Diseño organizacional*.

- **Diseño de Cargo**, se refiere al proceso mediante el cual los gerentes especifican los contenidos, métodos y relaciones de los trabajos para satisfacer los requerimientos de la organización y los individuales.
- **Diseño organizacional**, se refiere a la estructura organizacional en conjunto donde tienen una visión clara de la filosofía y orientación de los equipos.

Características individuales

El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto el comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente.

Debido a que la realización de una empresa depende del desempeño individual. La psicología y la psicología social aportan un conocimiento a las relaciones entre las actitudes, percepciones, personalidad, valores y el desempeño del individuo. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento de las características individuales de sus subordinados y de sí mismos.

- ▼ **Motivación individual**, la motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y predecir como surge, se sustenta y se detiene el comportamiento individual. En realidad, la complejidad de la motivación puede hacer imposible una teoría que las incluya a todas, aun así, los gerentes deben tratar de comprenderla.

- ▼ **Incentivos y evaluación**, una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es un sistema de incentivos. La administración puede usar incentivos para atraer empleados calificados a la organización. Como son evaluaciones de desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes del sistema de incentivos, pero no son los únicos. El desempeño del trabajo lleva a un sentido de responsabilidad personal, autonomía y significación. Estos incentivos intrínsecos también son complementados con incentivos extrínsecos, o aquello que una

organización, un administrador o un grupo pueden proporcionar a una persona en términos de factores monetarios o no monetarios.

Influencias Interpersonales y de Grupo

El entorno grupal y la influencia interpersonal también son razones poderosas que afectan la realización organizacional.

- ✦ **Comportamiento de grupo**, los grupos se forman debido a la acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para llevar a cabo tareas y deberes determinados (grupos formales), los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los empleados (grupos informales) se desarrollan en torno a intereses comunes y organización.

- ✦ **Comportamiento intergrupales y conflictos**, puesto que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, que incluyen una estructura, coherencia, roles, normas y procesos. El grupo en esencia crea su propia cultura. Como resultado, los grupos pueden cooperar o competir con otros grupos, y la competencia intergrupales puede llevar al conflicto. El conflicto entre los grupos puede tener resultados beneficiosos para una organización, demasiado de los tipos erróneos de conflictos intergrupales puede tener resultados negativos.

- **Poder y Política**, el poder es la habilidad de hacer que alguien haga algo que usted quiere, o hacer que las cosas sucedan del modo que desea que ocurran. El poder existe en las organizaciones y los gerentes reciben este poder de fuentes organizacionales o individuales.
- **Liderazgo**, los líderes existen dentro de todas las organizaciones. Pueden encontrarse en grupos formales o informales. La importancia del liderazgo eficaz para obtener una ejecución individual, de grupo y en el ámbito de las organizaciones es tan decisiva que ha existido mucho esfuerzo para determinar las causas de dicho liderazgo.

A continuación desarrollaremos este concepto ya que es fundamental para nuestro proyecto.

1.2. Definición de liderazgo

El **liderazgo** es un tema crucial hoy en día en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean *eficientes y capaces de dar mucho si es para el bienestar de la organización o empresa*. Al hablar de las organizaciones y personas es indispensable mencionar los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus

organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

1.2.1. Historia sobre los distintos tipos de líderes

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social. En este contexto aparece como figura central, como variable independiente, el líder. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humanos es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional *es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales*, Casares, David y Siliceo, Alfonso (1999).

Los líderes son personas únicas con características especiales y patrones de conducta que los hacen diferentes a los demás y que son el factor clave de su éxito. Sin embargo, es posible identificar algunos atributos de carácter general que los investigadores han utilizado para diferenciar algunos tipos de liderazgo.²

² Grupos: Teoría y Eperiencia, Rodney W Napier y Martti K. Gershenfeld, Ed. Trillas.

- Las primeras clasificaciones, en 1918, quien diferencia cuatro tipos de líderes: *autocrático*, caracterizado por el excesivo uso del poder; *democrático*, que se caracteriza por el interés del grupo; *ejecutivo*, que se caracteriza por el logro de metas; y *reflexivo-intelectual*, caracterizado por tener pocos seguidores.³ Bougardus, (Bass, y Stodfills, 1990)
- Posteriormente propone tres tipos de liderazgo: *burocrático*, representantes oficiales denominados cuya autoridad descansa en la aplicación de reglas; *patrimonial*, aquellos que utilizan la autoridad tradicional de su estatus; y *carismático*, que se caracteriza por el uso de una autoridad basada en su carisma. Weber en 1947 (Bass, y Stodfills, 1990),

Algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de identificar rasgos de personalidad comunes en los líderes y que los identifiquen principalmente como conductores de grandes masas. El resultado de estas investigaciones se conoce como teoría de rasgos. A los líderes con estas características se les ha clasificado como carismático.

- Stogdill (ITNL, s.f.) Identifica algunas características e incluye: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

³ www.conorg.com/pa/liderazgo.htm

- ✦ En 1978 proporciona una teoría simple para explicar la diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformativo y considera que el segundo es una evolución de modelo transaccional. El líder transformativo toma parecer a sus seguidores para trascender su interés por el bien del grupo y de la organización; se preocupa más por las metas de largo plazo y tiene mejor conciencia de lo que es importante. Burns (Bass y Stodgills, 1990)

El liderazgo transaccional se produce cuando el poder es la norma. Sus instrumentos son el cabildeo, la suspensión de favores y prebendas, el dar algo para recibir algo. El liderazgo transaccional es ideal para establecer contactos; su peor característica es el abuso del poder. Está indefectiblemente vinculado al “poder del cargo”; es decir, la posición y la influencia que da el cargo que se ocupa en la posición jerárquica. Su objetivo es cumplir la meta de la organización la interacción humana no es importante.

El liderazgo transformativo, apela a los móviles más elevados para mejorar la calidad de la vida humana. No depende del cargo que se ocupe. El liderazgo transformativo encierra la promesa de progreso para los negocios y para la sociedad en general, ya que es capaz de producir cambios fundamentales, contestar las preguntas más fundamentales y crear nuevos paradigmas. La dirección hacia la mejora continúa de la calidad, la reducción de las distinciones jerárquicas y la delegación de poder hacia los miembros del equipo son indicios claros de un

liderazgo transformativo. Dentro de esta categoría de líderes están considerados Abraham Lincoln, Franklin Delano Rousevelt y John F. Kennedy.

Actualmente se concibe al líder como la persona capaz de ejercer influencia en otros, dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales y personales. Las organizaciones y los seguidores del líder confían y esperan que éste los conduzca al éxito. Sin embargo todavía hay organizaciones donde se piensa que para alcanzar los objetivos planteados, el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores. Esto por supuesto en la actualidad tiene resultados opuestos, ya que a las generaciones de jóvenes les agrada más la convicción que la imposición. Pero por otra parte, el liderazgo muy suelto y poco exigente retrasa el logro de metas, lo cual tampoco es conveniente. Esta situación siempre será una paradoja siempre será un problema para cualquier líder, quién tendrá que buscar un punto óptimo.

A continuación daremos definiciones de liderazgo:

El liderazgo es un concepto que tiene la habilidad de un camaleón para cambiar su apariencia en diferentes ocasiones (Rodney W. Napier y Mrtti K. G., 2000.). Incluso su definición varía según las circunstancias. Un estudio (Dalb y Gemmill, 1990) encontró que las definiciones de los sujetos influían sobre el grado de responsabilidad que le atribuían al líder por el resultado del grupo. La manera en que definimos a nuestros líderes, por tanto, puede estar relacionada con su

efectividad como tales. Se ha calculado que la palabra líder (que no surgió sino mediados del siglo XIX) tiene más de 100 definiciones.⁴

- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
- El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de **personalidad** y capacidad que favorecen la guía y el **control** de otros individuos”.
- **Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”⁵

“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” (Idalberto Chiavenato, 2005).

1.2.2. Estilo de liderazgo

⁴ Grupos: Teoría y Eperiencia, Rodney W Napier y Martti K. Gershenfeld, Ed. Trillas.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

El liderazgo es básicamente la ejecución de un papel particular dentro de un grupo organizado y este papel se define esencialmente en función del poder o la habilidad para influir en otras personas.⁶

El mejor líder depende de lo que consideramos que es lo mejor.

- **Líder Autocrático**

Pensamos en demagogos, en dictadores y procesos administrativos de coerción. Sin embargo, este término también puede describirse a alguien que sabe dirigir, que es firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades, de supervisión y las responsabilidades de sus decisiones; en pocas palabras alguien que posee las *cualidades de liderazgo*.

- **Líder Permisivo**

Se le considera incompetente, temeroso de tomar una decisión y deseoso de evadir sus responsabilidades.

- **Líder Democrático**

Usualmente es popular, pero en cuanto a sus comportamientos, ¿a caso significa que comparte todas las decisiones con los demás sin importar cuales son las consecuencias? ¿a caso significa que el personal es como una gran familia que funciona como equipo y que todas las relaciones son de cooperación y no de competencia?

⁶ Grupos: Teoría y Eperiencia, Rodney W Napier y Martti K. Gershenfeld. Ed. Trillas.

- **Los líderes transaccionales**

Esta clase de líderes guía y motiva a sus seguidores en dirección a sus metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la teoría. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses para el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores.

- **Líderes transformacionales**

Cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y son capaces de emocionar las metas del grupo.⁷

1.2.3. El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus

⁷ Comportamiento Organizacional, Robbin, Stephen, Ed. Prentice may, México, 1999.

actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.”

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo .

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación , los liderazgos pueden caer en personas diferentes.⁸

La efectividad del liderazgo de la organización no depende en exclusiva, ni siquiera de manera predominante, de la personalidad del líder. El primer requisito para que el funcionamiento efectivo de un organización es la relación adecuada entre la tarea global de la organización y su estructura administrativa; la meta debe

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>

estar dotada de sentido, más que tratarse de algo trivial, y ser factible, congruente con los recursos disponible, más que abrumador.⁹

1.2.4 Influencia del líder en la organización

El liderazgo no debe ser ajeno de una organización. Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia las posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adaptará a la visión y a la misión que se han formulado.

El liderazgo como influencia, es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que se desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacer lo con celo y confianza.¹⁰

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la capacidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

- El primer ingrediente del liderazgo es el poder.
- El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas.

⁹ Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones, Ott F. Kernberg, Pidós, Grupos e instituciones, 1999.

¹⁰ Administración, una expectativa global, Harold Koontz, Heinz Weihrich, Editorial Graww Hill, Décima Edición.

- Un tercer comportamiento es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto.
- El cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica al parecer está integrada por los menos por cuatro componentes importantes:

1. Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos en situaciones diferentes.
3. Capacidad para inspirar.
4. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

1.2.5. Conducta del líder

En los líderes, podemos observar una serie de características que distingue su personalidad, en seguida enumeraremos algunas, las cuales fueron observadas en un estudio sobre la conducta de los líderes, clasificándolos en autoritarios, democráticos y laissez faire.¹¹

¹¹ Dinámica de grupos Investigación y teoría, Dorwin Caortwright / Alvin Zander, Ed. Trillas

Como dar ordenes

Aquí se menciona que los líderes deben tener la habilidad de evaluar para conocer como es la mejor manera de dar una instrucción, por ejemplo en afirmaciones directas dadas en *imperativo* ("Colóquense los delantales de trabajo," "Muy bien, aparten las brochas." "Todos ustedes vuelvan el suyo y prueben por detrás.") o también ordenes indirectas, no expresadas en imperativo, pero si reconocibles como autocráticas en ciertos contextos y en ciertos tonos de voz:

"Ahora necesitamos yeso."

"Ya ha de estar lleno hasta los dos tercios."

"Hoy tenemos que pintar y redactar el anuncio."

"Antes de empezar, debemos hacer algo; daremos delantales."

Ordenes de interrupción

Estas son órdenes que dividen el deseo expresado por algún miembro del grupo o su actividad en proceso y lo o la substituyen por algún deseo del líder.

Criticas y elogios

El ser oportuno y sobre todo objetivo, puesto que la crítica no objetiva, es adversa y personal por su carácter, y no busca mejoras pues no sugiere una razón del fracaso u otro modo de hacer mejor las cosas.

Sugerencias guía

Aquí los líderes relacionan determinando el curso de la acción, implícita o explícitamente, cada uno de los propósitos propios de quien esta orientando. Aquí

también puede señalarse la aclaración de alternativas que cuenta como un tipo de sugerencia guía.

Aportar información

Otra de las características, y quizá la mas importante, es la tarea sencilla de dar información, ampliar los conocimientos de los miembros del grupo. Esto no es presión, ni algún tipo de influencia, es solo proporcionar la información que ya esta, para ser aceptada o no, darle uno o no hacerlo.

Estimulación de la auto dirección

Esta es una tarea con la que el líder puede ver reflejado su desempeño, puesto que le proporciona al grupo la enseñanza con mayor frecuencia, para que el grupo aprenda a depender de sí mismo como tal. Esto se logra con algunos medios como involucrar directamente al grupo, mayoría de votos, libre discusión en que cada quien pueda opinar, voto secreto, cuando sea adecuado, delegar tareas especiales, etc.

Conducta jovial y de confianza

Aquí vemos una aspecto puramente social de la conducta líder, el manejo de actitudes, debe haber facilidad en la comunicación.

Conducta igualitaria

Tratarse como iguales a quienes están guiando. incluso ponerse al margen. el hecho de que no sea una preocupación su status o la dignidad.

☞ Cambios de papel en la misma persona

Tiene que ver con el anterior punto, es solo que el líder debe ser empático con todos los miembros de su grupo, esto provoca más reacciones en ellos, que cualquier otro aspecto de la personalidad del líder.

Robert Terry del Centro para el Liderazgo Avanzado en el Instituto Hubert H. Humphrey de asuntos públicos, ha tratado de aclarar la confusión identificando a seis perspectivas teóricas del liderazgo:¹²

1).- El liderazgo como poder.

Cuando el liderazgo se considera poder, el término en realidad es sinónimo de acción. Aquí, el liderazgo significa hacer las cosas o hacer que suceda cuando, sin la intervención del líder, no ocurrirían. Cualquiera que sea el estilo, posición o comportamiento que se utilice en el contexto, el líder actúa como catalizador central que impulsa al grupo para que entre en acción.

En este contexto, donde el liderazgo es poder, este puede ser definido como la frecuencia con que un individuo influye o dirige los comportamientos de los demás dentro de un grupo.

2).- Teoría de la organización.

¹² Grupos: Teoría y Experiencia, Rodney W Napier y Marti K. Gershenfeld. Ed. Trillas.

En esta teoría, el poder de alguien está definido por su influencia de posición y por su papel dentro de la burocrática / jerárquica. En otras palabras, la influencia de un apersona surge partir de su papel, claramente definidos en términos de función y posición, dentro de la jerarquía.

Los valores de dicho enfoque del liderazgo son el orden y la consistencia creada en complejos sistemas en donde es necesario minimizar al personal y reducir la eficiencia dentro de la organización. Las preocupaciones superficiales, a menudo reemplazan la honestidad, creatividad y toma de riesgos como valores de los empleados con respecto a su trabajo.

3).- Teoría de las características.

Quizá la teoría del liderazgo más antigua y la más popular, tiene que ver con la creencia que los líderes nacen, no se hacen. La frase “es un líder natural” implica que el hecho de que cierto individuo llegará al poder es algo inevitable y que ninguna educación ni entrenamiento les dará a los que no son líderes naturales los que necesitan para serlo. Por lo tanto la teoría de las características ve al liderazgo como parte de la personalidad, una característica que separa a los que la poseen del resto de la gente.

4).- Teoría de las situaciones.

Esta idea asumen que los seres humanos que virtualmente cualquiera puede convertirse en un líder más efectivo si adquiere ciertas habilidades y conocimientos. Este punto de vista fue apoyado por Reddin (1970), Blake y

Mouton (1969), el punto esencial es saber que comportamientos deben utilizarse y cuándo.

5).- Teoría de la visión y teoría de la evaluación ética.

La teoría de la visión y teoría de la evaluación ética son la últimas dos de las posturas teóricas presentadas por Terry (1987) en su afán por explicar el liderazgo en los grupos pequeños u organizaciones. El liderazgo visionario implica explorar las necesidades sociales y de llamar la atención de la gente hacia el futuro. A diferencia del liderazgo de situaciones se enfoca más en el presente y en las operaciones cotidianas.

La calidad de la visión ética y su relación con el bienestar común la separa del sueño del líder visionario. Ambas clases de líderes están conscientes de las necesidades, de la tendencia y del futuro.

1.3 Casos reales sobre la aplicación de los estilos de liderazgo

CASO 1

Al amparo del proyecto de la Administración del Desempeño Corporativo, CPM, Cognos apunta a reafirmar su liderazgo como proveedor de soluciones globales de Business Inteligente; al eficientar la forma de hacer reporte y plantación empresarial.

Con el lanzamiento de Report-net, solución de consulta y generación de informes basada en Web, y la consolidación de Metrics Manager, que permite vincular la estrategia con la ejecución, Cognos concreta su posición líder dentro del mercado de Inteligencia de Negocios, bajo el concepto de Administración del Desempeño Corporativo o CPM.

"La intención de Cognos es la de mantener y acrecentar nuestro liderazgo en el mercado de la Inteligencia de Negocios, que actualmente re-presenta entre 13 y 15 por ciento en la región", subrayo Carla Rodil, director de Operaciones de esta firma para América Latina.

Con más de 22 mil clientes a nivel mundial, entre ellos las empresas mexicanas Grupo Vitro, Maseca, Cervecería Cuauhtemoc, Grupo Industrial Saltillo, Conductores Monterrey y Alimentos Kir, la firma con sede en Ontario, Canadá, ofrece al mercado un portafolio de productos en el que destacan sus soluciones de Business Inteligente, Metrics Manager, Planning y Analytics, para las empresas que aspiran alcanzar el siguiente nivel de desempeño.¹³

Escena: Oficina matriz de la corporación, Su posición: Vicepresidente

¹³ Revista bimestral Empresa-E Febrero-Marzo de 2004. Directora editorial Ana Luisa Ochoa, Grupo internacional editorial S. A. de C. V.

CASO 2

Como presidente de marketing, llegan con frecuencia solicitudes de clientes que salen de lo corriente. Una de esas solicitudes de un cliente relativamente nuevo, ha sido para obtener plazos largos para una compra importante (\$2 500 000) que involucra varias de sus líneas de producción. La solicitud es de condiciones extremadamente favorables que normalmente no tomaría usted en cuenta, pero que en esta ocasión, debido al alto nivel actual de inventario de la mayoría de las líneas de productos, a causa de un periodo inesperadamente calmado que esta viviendo la compañía desde hace seis meses, ha decidido tomar en cuenta.

Comprende usted que esa solicitud es probablemente un punto de partida para negociaciones, y ha demostrado ya que tiene la capacidad de negociar los convenios más favorables. Preparándose para esa negociación, se ha familiarizado con la situación financiera del cliente por medio de diversos informes de inversiones que recibe con regularidad.

Son responsables ante usted cuatro gerentes de ventas, cada uno de los cuales se dedica a una sola línea de productos. Saben del pedido y, como usted, consideran importante negociar las condiciones con un mínimo de riesgos y un máximo de beneficio para la compañía. Es probable que difieran en lo que representa un nivel de riesgo aceptable. Los dos gerentes más jóvenes tienen la fama de “arriesgados” mientras que los dos mayores son muchísimo más conservadores.¹⁴

¹⁴ Organizaciones conducta estructura proceso. James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Nueva editorial Interamericana Mexico D.F. 1985.

CASO 3

El departamento de actividades de un hospital psiquiátrico percibía a su líder como alguien ineficaz, débil y vacilante; un análisis organizativo de las funciones del departamento reveló que durante la permanencia del líder, el hospital había sido reorganizado sobre una base comportamental, esto condujo a una contradicción entre, por un lado, poseer unidades hospitalarias independientes y, por otro, intentar integrar varias unidades del departamento de actividades. Esta contradicción había ocasionado innumerables complicaciones en la programación de encuentros, la comunicación y el trabajo interdisciplinario. Las funciones y estructura administrativa del departamento de actividades fueron, por consiguiente, modificadas mediante un esfuerzo conjunto del departamento y del director médico para acomodar las nuevas situaciones en el hospital, con el resultado de que el personal del departamento de actividades y funciones llegaron a integrarse flexiblemente dentro de las nuevas unidades, mientras que ciertas especialidades se encontraban todavía disponibles para el hospital. El personal del departamento de actividades alteró fundamentalmente la percepción de su líder. Al director y sus asociados se les consideraba ahora como fuertes y confiables.

Vemos aquí como la percepción de un liderazgo débil era un síntoma de problemas dentro de la estructura organizativa del departamento más que un reflejo de las personalidades implicadas.¹⁵

¹⁵ Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones, Ott F. Kernberg, Pidós, Grupos e instituciones, 1999.

1.4. Definiciones operacionales para el estudio:

- **Líder Autocrático.** Se centralizan en el poder y toma de decisiones, es negativo ya que se basa en amenazas y castigos, y parece ser positivo (Keith Davis, John W. Newstrom).
- **Líder Permisivo.** Evita el poder y la responsabilidad, depende en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de este y la resolución de sus problemas (Keith Davis, John W. Newstrom).
- **Líder Democrático.** Descentraliza la autoridad, actúa como una unidad social e informa a los empleados de las condiciones que afecta a sus labores (Keith Davis, John W. Newstrom).
- **Líder Transaccional.** Individuos que guían y motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea (Stephen P. Robbins).
- **Líder transformacional.** Individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual y además poseen carisma (Stephen P. Robbins).

- **Modelo Autocrático:** Se basa en el poder, su orientación administrativa es de autoridad mientras que la orientación de los empleados es de obediencia, en el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia hacia el jefe, las necesidades de los empleados son de subsistencia y el resultado del desempeño es mínimo (Stephen P.Robbins).

- **Modelo de Custodia.** Se basa en los recursos económicos, su orientación administrativa es de dinero mientras que la orientación de los empleados es de seguridad y prestaciones, en el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia de la organización, las necesidades de los empleados son de seguridad y el resultado del desempeño es de cooperación pasiva (Stephen P.Robbins).

- **Modelo de Apoyo.** Se basa en el liderazgo, su orientación administrativa es de apoyo mientras que la orientación de los empleados es del desempeño laboral, en el resultado psicológico de los empleados se promueve la participación, las necesidades de los empleados son de satisfacción de categoría y reconocimiento. el resultado del desempeño es de animación de impulsos (Stephen P.Robbins).

154537

- **Modelo Colegial.** Se basa en la asociación, su orientación administrativa es de trabajo en equipo mientras que la orientación de los empleados es de conducta responsable, en el resultado psicológico de los empleados se promueve la autodisciplina, las necesidades de los empleados son de autorrealización, el resultado del desempeño es de entusiasmo moderado.¹⁶

¹⁶ Comportamiento Humano en el Trabajo. Newstrom, J; y Davis, K. Edit. Mc Graw Hill, México. 1999



CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Hipótesis:

En ambas organizaciones como LG y la Unidad de servicios médicos el estilo de liderazgo con una tendencia muy alta o de mejor aptitud en la muestra es el democrático a diferencia de los otros estilos. En cambio el estilo de comportamiento organizacional con una presencia significativa permanente (siempre) es el de apoyo.

2.2 Operacionalización de variables:

- ◆ **Variable Independiente:** Liderazgo y comportamiento organizacional.
- ◆ **Variable Dependiente:** Actitud de los empleados administrativos hacia los estilos.

En este apartado se hace referencia al proceso de acción. En sí, en cómo fue llevado el proyecto de campo, en especial su ejecución. Es por esto que se detalla con mayor claridad, aunque cabe mencionar que en cada paso del proceso o acción se cuidó la confiabilidad y validez.

2.3 Diseño: Exposfacto Transversal Descriptivo, ya que la variable independiente es sometida únicamente a un análisis y no se manipula deliberadamente.

2.4 Escenarios: Los lugares donde se llevo a cabo el estudio fueron dos, para una mayor clarificación se muestra la siguiente tabla:

Organización	Dirección	Espacio físico de aplicación	Anexo
✓ Unidad de Servicios Médicos de la U.A.N.L.	Gonzalitos y Haití. Col. Mitras Centro Monterrey N.L. C.P. 69620 Tel. 83486902	Cubículos.	Ver anexo 1 (foto de escenario).
✓ LG Electronics.	Fraccionamiento Industrial PIMSA Ote. Apodaca N.L., a 5 Km del aeropuerto de Monterrey, a 200 Km de E.U. (Mc Allen y Laredo)	Sala de juntas.	Ver anexo 2 (foto de escenario).

Es importante mencionar que ambas organizaciones favorecieron en gran medida al control de variables extrañas, como lo son: la comodidad de aplicación, iluminación, privacidad, ventilación, espacio. En si se cuidó en gran medida la validez en el proceso de investigación.

2.5 Participantes: La muestra esta representada en general por 61 participantes. Sin embargo las cantidades varían acorde a cada organización, es por ello que la siguiente tabla clarifica de mejor manera la distribución muestral

* LG Electronics.

Cantidad	Genero		Rango de edad de la muestra	Rangos de antigüedad de la muestra
	F	M		
23	4	19	18- 50 años.	Una semana – 5 años

* Unidad de Servicios Médicos.

Cantidad	Genero		Rango de edad de la muestra	Rango de antigüedad de la muestra
	F	M		
38	28	10	18- 50 años.	Dos meses – 6 años

* Nota aclaratoria:

- Los puestos en las muestras son principalmente: asistentes, coordinadores, administradores, secretarías, supervisores.

2.6 Instrumentación: Para determinar los parámetros de evaluación de impacto del estudio se diseñó una escala (ver anexo 3, sobre construcción de la misma) de índole anónima la cual consiste en una nota aclaratoria sobre el objetivo del estudio, una instrucción general para contestar, algunas variables (puesto, genero, antigüedad, tipo de empresa , contrato, edad), una sección sobre indicadores o estilos de liderazgo y otra en relación a los estilos de comportamiento organizacional.

2.7 Procedimiento: Para una mejor comprensión del mismo se explicará a través de etapas:

Etapa # 1: Se establecieron los procesos básicos que incluye un anteproyecto (tema, problema, justificación, objetivos, tipo de diseño, hipótesis, variables, marco de referencia, método, etc.) con la finalidad de poder ofrecer una propuesta de proyecto de campo más profesional, trascendental y factible.

Etapa # 2: Ya constituido el anteproyecto se solicitó un permiso para llevarlo a cabo en las organizaciones de LG Electronics y la Unidad de Servicios Médicos de la U.A.N.L. En donde ambas autorizaron el desarrollo del proyecto de campo (investigación), pero con la única condición de ofrecer retro-información de resultados sobre el proceso de cada organización.

Etapa # 3: Posteriormente se realizó una prueba piloto (20 aplicaciones, 10 de cada organización) a las dos organizaciones sobre el instrumento de aplicación, con la finalidad de ajustar el proceso de recolección de datos, por ejemplo: Claridad de preguntas, cantidad de ítems, formato y cuerpo, ordenamiento y secuencia de preguntas, claridad de las instrucciones y conocer la duración etc. Además se recurrió al concepto de validez externa, ya que se le solicitó a un experto su opinión o sugerencias del proceso de recolección de datos – instrumentación.

Etapa # 4: En relación a la administración del instrumento, primeramente se motivo al participante y se le clarifico el porque del estudio de campo y la importancia de su participación para la trascendencia del mismo en la organización. Dicha aplicación fue de manera grupal y dirigida por parte del examinador, evitando así confusiones o dificultades al encuestado.

Etapa # 5: Una vez aplicada la instrumentación o recolección de datos, éstos se filtran a un modelo estadístico o tabulador (ver anexo 4), el cual permite tener una claridad y manejo de la información basada en el problema, objetivos e hipótesis y por ende facilitar el proceso de análisis y discusión de los resultados.

Etapa 6: Esta consiste en la entrega de resultados correspondiente a cada organización. Dicha entrega se realiza de manera personalizada con el jefe o contacto inmediato. Además se le recomienda que la elabore una estrategia de difusión en la organización.



CAPITULO III

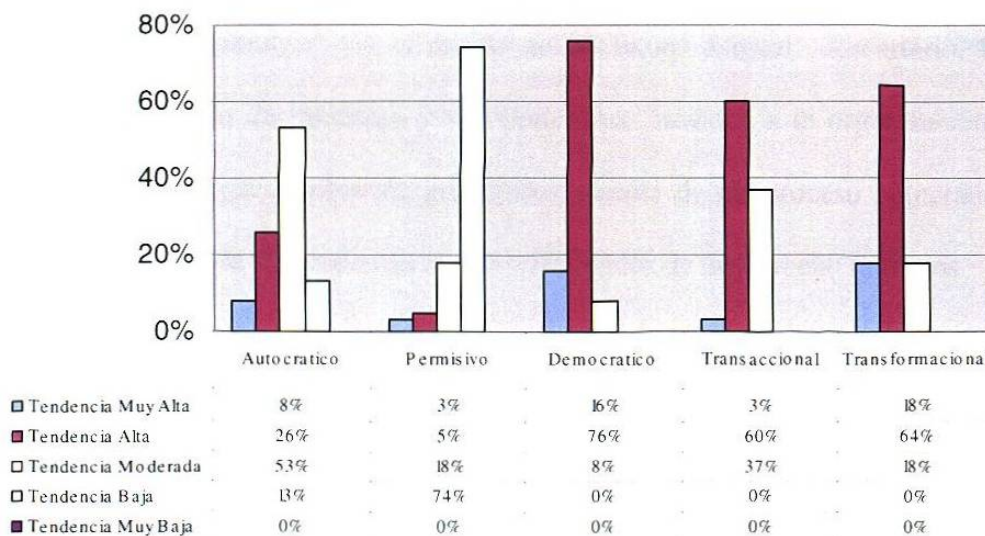
3.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE RESULTADOS

⚠ Nota: Es importante aclarar que cada estilo de liderazgo y de comportamiento organizacional tienen sus aspectos a favor y en contra, sin embargo algunos deben ser mas controlados o mejor conducidos que otros o simplemente el puesto los amerita, pero lo importante es si el estilo comulga con la organización y sus metas.

1. Resultados correspondientes a la Unidad de Servicios Médicos de la U.A.N.L

A). Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo U.S.M. (UANL)



Gráfica # 1. Tendencias (aptitudes) de la muestra a nivel general sobre los estilos de liderazgo autocrático, permisivo, democrático, transaccional y transformacional.

☒ **¿Qué dice de la gráfica # 1?** : Para una mayor comprensión de las tendencias (porcentajes) reflejadas en la gráfica, se detallara la relación que existe entre la tendencia y cada uno de los estilos de liderazgo.

✓ En cuanto al estilo de **liderazgo autocrático** es claro que la muestra proyecta un 8 % y 26 % (34 %) denotando una aptitud e interés por conducir sus acciones o decisiones bajo una centralización de poder, autoridad, firmeza y obediencia, a diferencia de un 13% que no comulga con este estilo. Sin embargo es importante aclarar que existe un 53% (mitad de la muestra) de nivel moderado el cual invita a pensar que no les resulta tan indiferente este estilo, por lo tanto pueden llegar a comulgar con el mismo en un futuro o igual descartarlo. De antemano este estilo de liderazgo y sus tendencias invitan a la organización a establecer mejoras para evitar los principales efectos de un proceso autocrático como lo es demasiada dependencia al jefe y resultados de desempeño mínimos.

✓ Sobre el estilo de **liderazgo permisivo** la muestra tiene un interés o aptitud muy baja (74%) lo cual proyecta que el personal no evita las responsabilidades, les agrada tomar decisiones y no dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de metas propias, algo muy favorable para la organización. En cuanto a las tendencias 5% y 3%, sería todo lo contrario ya que prefieren evitar

responsabilidad y que el grupo decida por ellos. En cuanto al nivel moderado es de 18%, cuestión de orientarlo y dirigirlo bien hacia una tendencia más favorable.

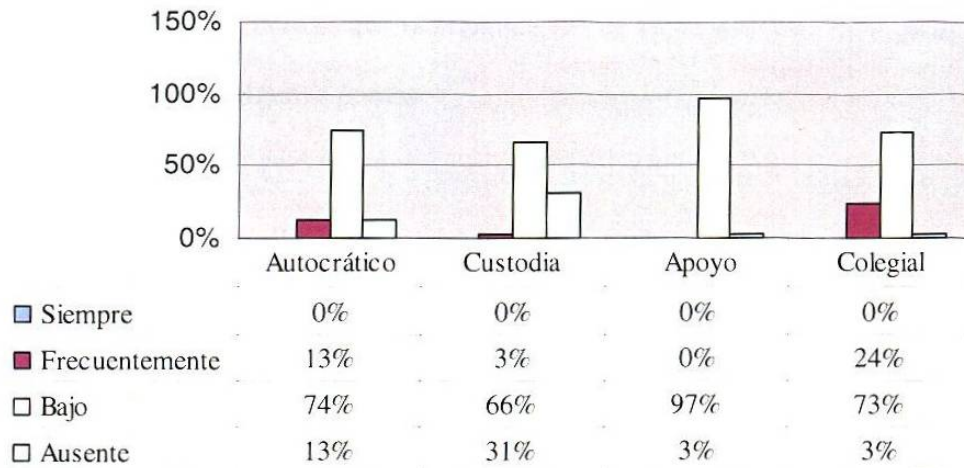
✓ El estilo de **liderazgo democrático** se refiere a la descentralización de la autoridad, a realizar o actuar como una unidad social e informar a los empleados de las condiciones que afecta a sus labores. En si este estilo es de mayor presencia e incidencia entre la muestra con una suma significativa y muy significativa del 92% y un porcentaje bajo del 8% expresa una tendencia moderada hacia este modelo.

✓ El estilo de **liderazgo transaccional** en este modelo se presenta un nivel de tendencia alta con un 60% y muy alta con el 3%, lo que permite a este tipo de personal a motivar y guiar a la gente en dirección a las metas establecidas ya que es un porcentaje muy significativo. En cambio un porcentaje del 37% muestra una tendencia moderada por lo que pueden llegar a comulgar con dicho estilo o descartarlo, invita de alguna manera a la organización a reforzarlo.

✓ Sobre el estilo de **liderazgo transformacional** se refleja en los resultados que este modelo tiene una presencia en la organización alta y muy alta con el 82% (sumado 64% y 18%) lo que implica que el personal es capaz de emocionar las metas del grupo por medio de un cambio de conciencia de sus seguidores. Mientras que el otro 18% se encuentra en un nivel moderado, es cuestión de orientarlo y dirigirlo bien hacia la tendencia más favorable.

B). Estilo de comportamiento organizacional

**Modelos de Comportamiento Organizacional U.S.M.
(UANL)**



Gráfica # 2. Tendencias sobre el sentir (actitud) de la muestra a nivel general sobre la presencia de los estilos de comportamiento organizacional autocrático, custodia, apoyo y colegial.

☒ ¿Qué dice de la gráfica # 2? : Para una mayor comprensión de las tendencias (porcentajes) reflejadas en la gráfica, se detallara la relación que existe entre la tendencia y cada uno de los estilos de comportamiento organizacional.

✓ Sobre el **modelo autocrático** se refleja en los resultados que este tipo de estilo tiene una presencia en la organización de ausente a baja con un 87 % (sumando

13% y 74%). Lo cual indica que la muestra percibe que la organización no basa su orientación administrativa en el uso del poder y mucho menos intenta generar dependencia en el empleado, al contrario se interesa por una mejor eficacia del mismo, sin embargo un 13 % percibe lo contrario en un nivel frecuente, pero no siempre. Esto parece indicar que la organización en este estilo esta bien, pero debe mantener o mejorar algunos puntos.

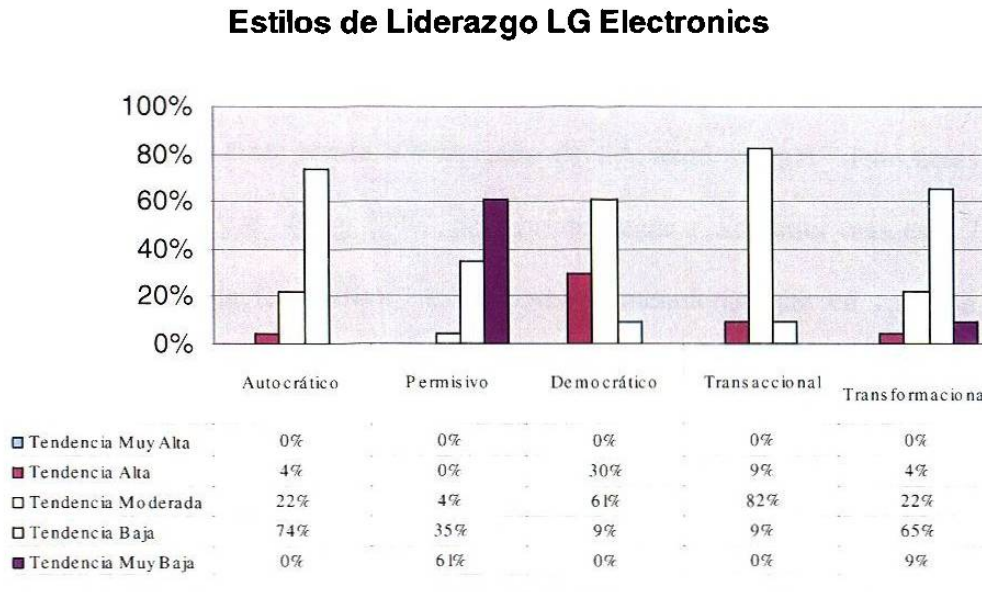
✓ **Modelo de custodia**, este modelo tiene como eje central lo económico, fomentando así en el empleado cierta dependencia a la organización debido a ese proceso de seguridad, pero todo esto conlleva a una participación pasiva del mismo empleado. En cuanto a todo ello la muestra percibe o siente que en la organización este estilo-custodia de comportamiento organizacional se lleva en un nivel bajo- ausencia principalmente con un 97 % (sumando 66% y 31%), algo muy bueno. Pero es importante expresar que un 3% considera que este modelo existe poco pero puede ser atendido.

✓ En relación al **modelo de apoyo** se presenta un nivel de 97% bajo, lo cual refleja una importante área de oportunidad para la organización, ya que el empleado percibe que hace falta una orientación administrativa de mayor apoyo que permita una mejor autoestima en el empleado y por ende mejore su desempeño laboral y no tenga que hacer actividades de manera impulsiva. Definitivamente este estilo debe ser mejorado, ya que un 3% remata considerando que esto es algo ausente en la organización.

✓ Finalmente el **modelo colegial** muestra que un 24 % expresa que frecuentemente en la organización se presenta una orientación administrativa con existencia de una sociedad con trabajo de equipo que fomenta la autodisciplina, responsabilidad y el entusiasmo al realizar las actividades. Pero un 73 % lo cual es un indicador de gran significancia percibe o siente que este estilo se ofrece de manera muy baja. Y un 3% ausente, invitando así a la organización a tomar medias para mejorar este estilo de comportamiento organizacional.

2. Resultados correspondientes a LG Electronics

A). Estilos de liderazgo



Gráfica # 3. Tendencias (aptitudes) de la muestra a nivel general sobre los estilos de liderazgo autocrático, permisivo, democrático, transaccional y transformacional.

☞ **¿Qué dice de la gráfica # 3?** : Para una mayor comprensión de las tendencias (porcentajes) reflejadas en la gráfica, se detallara la relación que existe entre la tendencia y cada uno de los estilos de liderazgo

✓ En cuanto al estilo de **liderazgo autocrático** es claro que tanto un 4% (tendencia muy alta) muestra aptitud e interés por conducir sus acciones o

decisiones bajo una centralización de poder, autoridad, firmeza y obediencia, a diferencia de un 74% que no comulga con este estilo. Sin embargo es importante aclarar que existe un 22% de la muestra que se ubica en un nivel moderado, lo cual invita a pensar que no les resulta tan indiferente este estilo, por lo tanto pueden llegar a comulgar con el mismo en un futuro o igual descartarlo. En si la organización debe estar atenta a este estilo de liderazgo ya que tiene áreas de oportunidad como ese 4% y 22%, pero puede llegar a disminuir más ese 74% inclusive (muy baja tendencia). Es importante mencionar que en caso de no atender este estilo de liderazgo se generaría en la organización efectos como dependencia al jefe y resultados de desempeño mínimos.

✓ Sobre el estilo de **liderazgo permisivo** la muestra tiene un interés o aptitud muy baja y baja (61% y 35%, = 96%) lo cual proyecta que el personal no evita las responsabilidades, les agrada tomar decisiones y no dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de metas propias, algo muy favorable para la organización. En cuanto al nivel moderado de 4% es cuestión de orientarlo y dirigirlo bien hacia una tendencia más favorable y que no se incline por evitar responsabilidades y que el equipo decida por ellos.

✓ El estilo de **liderazgo democrático** se refiere a la descentralización de la autoridad, a realizar o actuar como una unidad social e informar a los empleados de las condiciones que afecta a sus labores. Un 30% presenta una aptitud alta hacia dicho modelo y un 9% expresa que no es de su agrado, ya que lo ubica en

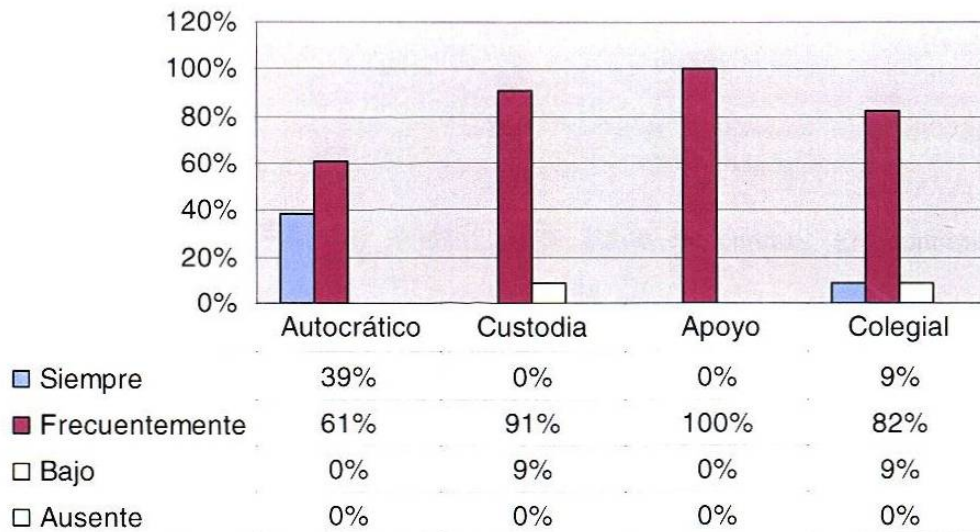
nivel bajo. En cambio un porcentaje muy significativo de 61 %, se encuentra con tendencia moderada. Esta claro que depende en gran medida la perspectiva o líneas de acción a seguir por parte de la organización, ya que este estilo es muy polémico y versátil. Por ejemplo: ¿a caso significa que el personal es como una gran familia que funciona como equipo y que todas las relaciones son de cooperación y no de competencia?

✓ **El Transaccional**, los datos muestran que un 9% (tendencia - alto) tiene aptitud o comulga con este estilo, lo cual permite a este tipo de personal a motivar y guiar a la gente en dirección a las metas establecidas aclarando los papeles y requerimientos de la tarea. En cambio se hace presente un 82 % de tendencia moderado, un porcentaje muy alto de muestra, esto invita de antemano a la organización a mejorar más en este estilo. Además de igual manera pero con mayor esfuerzo hay que motivar ese 9 % de tendencia baja.

✓ El cambiar la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y ser capaces de emocionar las metas del grupo, corresponde al estilo de **liderazgo transformacional**. En cuanto a este estilo un 74% (sumando 65% y 9%) se muestra en tendencia muy baja – baja , implicando así una área de oportunidad muy significativa ya que cualquier organización debe ser constante y adecuarse al cambio y no ser obsoleta o ciclicarse. Un 4% tiene aptitud hacia este estilo de manera alta, lo cual es muy bajo a fin de cuentas y el resto es moderado.

B). Estilo de comportamiento organizacional

**Modelos de Comportamiento Organizacional LG
Electronics**



Gráfica # 4. Tendencias sobre el sentir (actitud) de la muestra a nivel general sobre la presencia de los estilos de comportamiento organizacional autocrático, permisivo, custodia, apoyo y colegial.

📖 **¿Qué dice de la gráfica # 4?** : Para una mayor comprensión de las tendencias (porcentajes) reflejadas en la gráfica, se detallara la relación que existe entre la tendencia y cada uno de los estilos de comportamiento organizacional.

✓ Sobre el **modelo autocrático** se refleja en los resultados que este tipo de estilo tiene una presencia en la organización de frecuente a siempre enmarcando el 100

% (sumando 39% y 61%). Lo cual indica que la muestra percibe que la organización principalmente basa su orientación administrativa en el uso del poder, lo cual genera como efecto secundario en el empleado dependencia y desempeños mínimos.

✓ **Modelo de custodia**, este modelo tiene como eje central lo económico, fomentando así en el empleado cierta dependencia a la organización debido a ese proceso de seguridad, pero todo esto conlleva a una participación pasiva del mismo empleado. En cuanto a todo ello la muestra percibe o siente que en la organización este estilo-custodia de comportamiento organizacional se lleva en un nivel frecuente principalmente con un 91%, reflejando así otra área de oportunidad para la organización ya que este estilo acarrea como efectos en el personal una cooperación pasiva y dependencia organizativa. Un 9% siente que este estilo de comportamiento organizacional es bajo.

✓ En relación al **modelo de apoyo** se presenta un nivel de 100 % (tendencia frecuente) en la muestra proyectando así que el empleado percibe una orientación administrativa de apoyo que permite una mejor autoestima en el empleado y por ende mejore su desempeño laboral y no tenga que hacer actividades de manera impulsiva.

✓ Finalmente el **modelo colegial** muestra que un 91 % (sumando 9% y 82%) percibe y siente a nivel frecuente y constante una orientación administrativa con

existencia de una sociedad con trabajo de equipo que fomenta la autodisciplina, responsabilidad y el entusiasmo al realizar las actividades. Pero un 9 % lo percibe bajo.

CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos, se concluye que en cada una de las organizaciones no existe una tendencia muy alta de preferencia sobre ninguno de los estilos de liderazgo planteados (autocrático, permisivo, democrático, transaccional y transformacional) así como también, reportan un sentir de que siempre se utilice algún modelo de comportamiento (autocrático, custodia, apoyo, colegial) específico en ninguna de las dos organizaciones (Unidad de Servicios Médicos UANL, LG Electronics).

Con base en la anterior se rechaza la hipótesis de la presente investigación “hipótesis”, ya que los resultados representados en las gráficas muestran que ninguna de las organizaciones demuestra preferencia con tendencia muy alta por el estilo de liderazgo democrático (UANL 16% se ubico en nivel muy alto y el resto en los diferentes indicadores y LG 0%), . En cuanto al modelo de comportamiento organizacional de apoyo tampoco sienten que tenga una presencia significativa permanente (USM 0% se ubico en este nivel y LG con un 0%).

En relación a los resultados de la Unidad de Servicio Médicos (UANL) y los objetivos del presente proyecto encontramos que el nivel de preferencia se encuentra el estilo de liderazgo Democrático en el nivel o tendencia alta donde actúan como unidad social e informan las condiciones que afectan el trabajo. En este mismo nivel encontramos el estilo de liderazgo transaccional aquí los individuos guían y motivan a sus seguidores en dirección a las metas establecidas aclarando los papeles y requerimientos de la tarea, de la misma manera el estilo de liderazgo transformacional esta en este mismo nivel, son individuos que

proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, además que poseen carisma. Sin embargo el estilo de liderazgo permisivo lo ubican en un nivel bajo, en este sentido no evitan las responsabilidades ni el poder. Por otro lado el sentir de las de los empleados hacia el modelo de comportamiento organizacional de acuerdo a los resultados es que no identifican uno en particular ya que todos los modelos están ubicados en un nivel bajo.

En I.G Electronics de acuerdo a los resultados y de acuerdo con los objetivos planteados, observamos que el estilo de mayor preferencia para los empleados es el liderazgo transaccional donde los individuos guían y motivan a sus seguidores en dirección a metas establecidas aclarando los papeles y requerimientos de la tarea, sin embargo el nivel de preferencia es moderado por lo que se recomienda reforzarlo si la organización comulga con esta preferencia. Prefieren en menor medida con el estilo de liderazgo autocrático pero es importante mencionar que frecuentemente es el modelo de comportamiento que perciben o sienten los empleados dentro de la organización.

Cabe a aclarar que los modelos y estilos de liderazgo esta sujetos a cambios evolutivos a medida que se desarrollan nuevas condiciones sociales, nunca llega el modelo perfecto sino el que se adecua al escenario. De la misma manera tienen bastante relación con las necesidades humanas de los empleados.

Actualmente los modelos que más se utilizan son el de apoyo y colegial. Cualquiera de los modelos puede aplicarse exitosamente en situaciones dadas, depende de las labores, filosofía, misión, visión, valores de cada organización. Cualquiera que sea el modelo que se utilice debe mantenerse flexible y al día.

RECOMENDACIONES

a) En cuanto a USM (UANL) se recomienda:

- **Liderazgo:** realizar una evaluación de 360° sobre sus estilos directivos y el clima que genera en su equipo, hacer un diagnóstico más preciso y así poder desarrollar el estilo de liderazgo de su preferencia para el logro de objetivos. Podemos obtener retroalimentación de todas las personas que trabajan directamente con la persona, como su superior, subordinados y colaterales, de esta manera implementar planes de acción para mejorar su estilo de liderazgo o alguna otra área de oportunidad.
- **Comportamiento Organizacional:** de la misma manera se puede hacer una planificación de la organización y la fuerza de trabajo ya que la organización y los empleados son un medio para el cumplimiento de estrategias de la empresa. Es importante recurrir a la misión, visión y valores de la empresa como punto de partida.
- **Para ambas** (liderazgo y comportamiento organizacional), se recomienda un clima organizacional el cual consiste en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa. Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la empresa en diferentes aspectos. El objetivo de un clima laboral es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que son latentes, conocer que

piensa los trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa y así poder determinar planes de acción que favorezcan a la organización.

b) En cuanto LG Electronics se recomienda:

- ▶ **Liderazgo:** crear equipos de trabajo donde cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas y con ello se puede reforzar los diferentes estilos de liderazgo. Tiene beneficios como *disminuir la carga de trabajo* en una sola persona, ya que los demás también colaboran, aprendes a escuchar y respetar a los demás, permite mayor organización, pero para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr y reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo.
- ▶ Para ambas (liderazgo y comportamiento organizacional), se recomienda un clima organizacional el cual consiste en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa. Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la empresa

en diferentes aspectos. El objetivo de un clima laboral es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que son latentes, conocer que piensa los trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa y así poder determinar planes de acción que favorezcan a la organización.

Bibliografías

- ▶ Aguillón A. (2006), *Aprendiendo y aplicando la investigación en Psicología*, Editorial Trillas.
- ▶ Arias Galicia L. F., Heredia Espinosa V., (1999), *“Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño)”*, Editorial Trillas, México.
- ▶ Cartwright D. / Zander A. (1971), *“Dinámica de grupos Investigación y Teoría”*. Ed. Trillas
- ▶ Chiavenato I. (2005), *“Gestión del Talento Humano”*, Mc Graw Hill.
- ▶ Fayol H. (1916) *“Industrial and General Administration”* (París Danod,).
- ▶ Grados J. A. (2003), *“Reclutamiento, Selección, Control e Inducción del Personal”*, Tercera Edición, Editorial Manuel Morena, México.
- ▶ Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. (2002), *“Organizaciones, Conducta Estructura, Proceso”*. McGraw Hill / Editorial Interamericana, México, D.F.
- ▶ <http://www.revistamarina.cl/revistas/1998/6/recasens.pdf>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>

- ▶ Kernberg O. F., (1999) “Ideología, Conflicto y Liderazgo en Grupos y Organizaciones”. Ed. Paidós, Grupos e Instituciones.
- ▶ Koontz H., Weihrich H. (1998), “Administración, una Expectativa Global”, Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición.
- ▶ Napier R. W y Gershenfeld M. K. (2000), “Grupos: Teoría y Experiencia”, Ed. Trillas.
- ▶ Newstrom, J; y Davis, K., (1999) “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Editorial. Mc Graw Hill, México.
- ▶ Pérez, J. (1996) El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- ▶ Ochoa A. L. (2004) Directora Editorial “Revista Bimestral Empresa”- Febrero-Marzo, Grupo Internacional Editorial S. A. de C. V.
- ▶ Torrado C. (Enero– Agosto 2005) “Innovación” ERIAC “Liderazgo Identifique a los Nuevos Líderes” Revista Capital Humano, 10-12.
- ▶ Odiardi Purón L. C., Gómez Velasco J. (2004) “Ejecución: la disciplina del líder exitoso” “El significado psicológico de liderazgo”, Revista Talento Humano, Segunda Edición. 16-19.
- ▶ Robbins S., (1999) Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, Octava Edición, México.

- Sampieri Roberto (2004) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.
- Schein E. H. (1980), “Psicología de la Organización”, Editorial Prentice Hall.
- Sherman A., Bohlander G., Snell S., “Administración y Recursos Humanos”, Onceava Edición, Editorial Soluciones Empresariales.
- Siliceo Aguilar A., Casares Arrangoiz D., González J. L. (1999), “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional” Mc Graw Hill.
- www.conorg.com/pa/liderazgo.htm
- Werther W. B. Jr. Davis K., (2003) “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México.
- Zepeda Herrera F. (1999), “Psicología Organizacional”, Ed. Pearson, México.

ANEXOS

UNIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS (UANL)



Esta fotografía es de la Unidad de Servicios Médicos de la UANL ubicada en la Colonia Mitras de Monterrey N.L.

ANEXO 2

LG ELECTRONICS



La siguiente fotografía es de LG Electronics que esta ubicada en el Fraccionamiento Industrial PIMSA en Apodaca N.L.



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología



Escala sobre estilos de liderazgo y comportamiento Organizacional

➤ Nota aclaratoria.

El siguiente instrumento tiene la finalidad de conocer las preferencias o actitudes de los empleados de la LG. Electronics /Servicio Médico Universitario UANL, sobre estilos de conducta. Para ello es importante mencionar que este diseño fue realizado bajo los elementos de criterio de Nuremberg, el cual respeta el anonimato y confidencialidad de los encuestados. Por último es importante comunicar que para una buena validez y confiabilidad del instrumento debe ser contestado con sinceridad y honestidad.

En caso de existir alguna duda sobre el proceso de la aplicación, favor de reportarla al examinador o encuestador. Se les recuerda que los datos proporcionados serán confidenciales.

Instrucción general: A continuación se les presentara algunos enunciados con respecto a sus gustos y preferencias. Lea atentamente cada frase e indique del 1 al 5 en orden ascendente, siendo el 1 el de *más agrado* y el 5 de *menor agrado*.

- No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

I. Datos de identificación.

• Puesto(s) que desempeña: _____ • Genero: M o F • Edad _____

• Tiempo de laborar en la empresa: _____ • Tipo de contrato: _____

II. Sección sobre indicadores de estilo motivacional

<p>1.- <u>Me gusta tomar decisiones....</u></p> <p>a) ___ Por los demás.</p> <p>b) ___ Por medio de otros.</p> <p>c) ___ Aceptando opiniones.</p> <p>d) ___ Para que me reconozcan.</p>	<p>2.- <u>Me gusta más...</u></p> <p>a) ___ La exigencia.</p> <p>b) ___ La libertad</p> <p>c) ___ El dirigir.</p> <p>d) ___ La recompensar.</p>
--	--

<p>e) ___ Ayudado por los demás.</p>	<p>e) ___ El equilibrio.</p>
<p>3.- <u>Prefiero...</u></p> <p>a) ___ Actuar.</p> <p>b) ___ Ser pasivo.</p> <p>c) ___ Interactuar.</p> <p>d) ___ Motivar.</p> <p>e) ___ Inspirar.</p>	<p>4.- <u>Es mejor...</u></p> <p>a) ___ Que cumplan las ordenes.</p> <p>b) ___ Que <i>digan</i> lo que hay que hacer.</p> <p>c) ___ Que todo sea equitativo.</p> <p>d) ___ Que se logre el objetivo.</p> <p>e) ___ Que me respeten.</p>
<p>5.- <u>Me identifico mas con...</u></p> <p>a) ___ Asignar reglas.</p> <p>b) ___ Que otros hagan las reglas.</p> <p>c) ___ Instruir a los demás en las reglas.</p> <p>d) ___ Imponer reglas para un fin.</p> <p>e) ___ Hacer reglas con ayuda de otros.</p>	<p>6.- <u>Me gusta más...</u></p> <p>a) ___ Decir lo que hay que hacer.</p> <p>b) ___ Evadir los problemas.</p> <p>c) ___ Compartir decisiones.</p> <p>d) ___ Influir e interactuar.</p> <p>e) ___ Ser generador de ideas.</p>
<p>7.- <u>Es mejor...</u></p> <p>a) ___ Ser autocrático.</p> <p>b) ___ Ser permisivo.</p> <p>c) ___ Ser democrático.</p> <p>d) ___ Ser competitivo.</p> <p>e) ___ Ser carismático.</p>	<p>8.- <u>Me gusta mas obtener objetivos mediante...</u></p> <p>a) ___ Mi esfuerzo.</p> <p>b) ___ Otras personas.</p> <p>c) ___ Trabajo en equipo.</p> <p>d) ___ El esfuerzo y el de los demás.</p> <p>e) ___ Aporte de ideas de todo el gpo.</p>

<p>9.- <u>Me gusta pensar...</u></p> <p>a) ___ Primero en mí.</p> <p>b) ___ Que necesito ayuda.</p> <p>c) ___ En los demás.</p> <p>d) ___ Que el trabajo necesita de mí.</p> <p>e) ___ Ayudar a los demás.</p>	<p>10.- <u>Es mejor...</u></p> <p>a) ___ Cumplir las reglas.</p> <p>b) ___ Ignorar las reglas.</p> <p>c) ___ Ayudar al cumplimiento del orden.</p> <p>d) ___ Cumplir los objetivos mediante las reglas.</p> <p>e) ___ Cumplir con el trabajo.</p>
---	--

III.- Sección indicadores sobre indicadores organizacionales

<p>1.- <u>En la organización se da más...</u></p> <p>a) ___ Dar ordenes.</p> <p>b) ___ El otorgar prestaciones económicas.</p> <p>c) ___ La motivación por parte de la organización.</p> <p>d) ___ El trabajar en equipo.</p>	<p>2.- <u>En mi organización se da más...</u></p> <p>a) ___ Dar una instrucción.</p> <p>b) ___ Dar un pago.</p> <p>c) ___ Dar una felicitación.</p> <p>d) ___ Dar apoyo a un compañero.</p>
<p>3.- <u>En la organización se da más...</u></p> <p>a) ___ El autoritarismo.</p> <p>b) ___ La empatía.</p> <p>c) ___ La democracia.</p> <p>d) ___ El compañerismo.</p>	<p>4.- <u>Para la organización lo principal es...</u></p> <p>a) ___ La disciplina.</p> <p>b) ___ El dinero.</p> <p>c) ___ La empresa.</p> <p>d) ___ Los empleados.</p>
<p>5.- <u>En la organización lo más importante es...</u></p> <p>a) ___ Que se cumplan las reglas.</p> <p>b) ___ Que se cumpla con el trabajo.</p> <p>c) ___ Que se de la ayuda mutua.</p> <p>d) ___ Que se de el entusiasmo por el</p>	<p>6.- <u>En la organización el compromiso mayor es...</u></p> <p>a) ___ Dar una encomienda de tareas.</p> <p>b) ___ Dar un pago.</p> <p>c) ___ Dar un reconocimiento.</p> <p>d) ___ Dar apoyo a los empleados.</p>

desempeño.	
------------	--

IV Sección sobre observaciones o sugerencias:

Observaciones: _____

¡¡Gracias!!

UNIDAD DE SERVICIOS MEDICOS (UANL)

Sujetos	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	Estilo Autocrático	Estilo Permisivo	Estilo Democrático	Estilo Transaccional	Estilo Transfuncional
1	29/M	14/B	36/S	37/S	34/S
2	29/M	16/B	34/S	38/S	34/S
3	27/M	21/M	37/S	34/S	32/S
4	35/S	16/B	36/S	26/M	37/S
5	34/S	16/B	29/M	28/M	43/M/S
6	30/M	11/B	40/S	34/S	35/S
7	29/M	40/S	30/M	28/M	23/M
8	34/S	15/B	37/S	37/S	27/M
9	20/B	23/M	40/S	30/M	37/S
10	28/M	16/B	37/S	38/S	31/S
11	32/S	19/B	34/S	33/S	37/S
12	20/B	20/B	42/M/S	30/M	39/S
13	38/S	18/B	32/S	26/M	39/S
14	32/S	19/B	32/S	32/S	35/S
15	19/B	24/M	34/S	33/S	42/M/S
16	27/M	18/B	41/M/S	30/M	38/S
17	23/M	19/B	37/S	29/M	42/M/S
18	26/M	18/B	38/S	27/M	41/M/S
19	26/M	20/B	35/S	24/M	44/M/S
20	29/M	17/B	34/S	33/S	37/S
21	28/M	16/B	34/S	33/S	39/S
22	29/M	16/B	36/S	41/M/S	28/M
23	33/S	12/B	36/S	34/S	35/S
24	33/S	16/B	40/S	31/S	30/M
25	26/M	19/B	36/S	36/S	33/S
26	30/M	23/M	33/S	26/M	36/S
27	43/M/S	42/M/S	21/M	23/M	21/M
28	35/S	15/B	32/S	32/S	37/S
29	42/M/S	37/S	28/M	22/M	21/M
30	20/B	22/M	33/S	35/S	40/S
31	42/M/S	11/B	34/S	38/S	25/M
32	29/M	20/B	34/S	36/S	31/S
33	21/M	19/B	36/S	31/S	43/M/S
34	30/M	20/B	34/S	31/S	35/S
35	24/M	16/B	37/S	35/S	36/S
36	22/M	16/B	44/M/S	34/S	34/S
37	20/B	25/M	29/M	32/S	44/M/S
38	38/S	25/M	27/M	29/M	31/S

Femenino

Masculino

MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
Modelo Autocrático	Modelo Custodia	Modelo Apoyo	Modelo Colegial	Modelo
13/R	7/B	19/R	21/S	21/S
8/B	12/R	18/R	22/S	22/S
18/R	21/S	13/R	8/B	8/B
15/R	16/R	12/R	17/R	17/R
11/R	10/B	15/R	24/S	24/S
21/S	12/R	15/R	12/R	12/R
19/R	17/R	12/R	12/R	12/R
17/R	15/R	15/R	17/R	17/R
14/R	10/B	20/R	16/R	16/R
21/S	17/R	10/B	12/R	12/R
11/R	14/R	16/R	20/R	20/R
19/R	14/R	16/R	11/R	11/R
19/R	14/R	16/R	11/R	11/R
9/B	10/B	19/R	22/S	22/S
11/R	12/R	17/R	20/R	20/R
8/B	14/R	18/R	20/R	20/R
14/R	8/B	17/R	21/S	21/S
16/R	11/R	15/R	18/R	18/R
12/R	9/B	19/R	20/R	20/R
12/R	13/R	16/R	20/R	20/R
18/R	15/R	12/R	15/R	15/R
19/R	9/B	17/R	15/R	15/R
19/R	10/B	15/R	16/R	16/R
22/S	10/B	13/R	15/R	15/R
12/R	14/R	14/R	20/R	20/R
15/R	10/B	17/R	18/R	18/R
9/B	16/R	20/R	19/R	19/R
17/R	13/R	17/R	13/R	13/R
12/R	14/R	17/R	17/R	17/R
21/S	15/R	13/R	11/R	11/R
11/R	11/R	16/R	22/S	22/S
16/R	10/B	16/R	18/R	18/R
21/S	15/R	13/R	11/R	11/R
11/R	12/R	14/R	23/S	23/S
14/R	16/R	13/R	17/R	17/R
11/R	13/R	18/R	22/S	22/S
9/B	15/R	15/R	21/S	21/S

LG ELECTRONICS

		ESTILOS DE LIDERAZGO				MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
Sujetos	Estilo Autocrático	Estilo Permisivo	Estilo Democrático	Estilo Transaccional	Estilo Transformacional	Modelo Autocrático	Modelo Custodia	Modelo Apoyo	Modelo Colegial
1	35/S	48/MS	21/M	26/M	20/B	14/R	19/R	14/R	13/R
2	36/S	44/MS	25/M	20/B	25/M	13/R	17/R	11/R	19/R
3	22/M	38/S	23/M	29/M	38/S	12/R	16/R	13/R	19/R
4	34/S	39/S	25/M	28/M	24/M	7/B	16/R	16/R	21/S
5	32/S	46/MS	24/M	25/M	23/M	13/R	21/S	14/R	12/R
6	33/S	43/MS	18/B	31/S	23/M	7/B	16/R	18/R	19/R
7	37/S	42/MS	24/M	28/M	19/B	20/R	18/R	14/R	8/B
8	31/S	46/MS	20/B	21/M	29/M	14/R	16/R	16/R	14/R
9	32/S	42/MS	25/M	26/M	27/M	13/R	13/R	13/R	21/S
10	31/S	29/M	21/M	21/M	19/B	17/R	17/R	17/R	14/R
11	34/S	42/MS	25/M	27/M	22/M	10/B	14/R	18/R	18/R
12	40/S	46/MS	18/B	26/M	20/B	9/B	19/R	15/R	17/R
13	37/S	37/S	24/M	24/M	28/M	17/R	19/R	16/R	8/B
14	34/S	45/MS	20/B	30/M	26/M	7/B	21/S	17/R	15/R
15	38/S	39/S	23/M	25/M	25/M	15/R	17/R	14/R	14/R
16	38/S	45/MS	17/B	28/M	22/M	9/B	12/R	19/R	20/R
17	35/S	46/MS	20/B	28/M	21/M	11/R	15/R	19/R	15/R
18	30/M	39/S	30/M	25/M	26/M	11/R	17/R	16/R	16/R
19	21/M	46/MS	30/M	23/M	30/M	8/B	15/R	18/R	19/R
20	29/M	40/S	27/M	24/M	30/M	9/B	18/R	17/R	16/R
21	32/S	39/S	19/B	31/S	32/S	13/R	19/R	14/R	14/R
22	19/B	46/MS	32/S	19/B	34/S	12/R	18/R	15/R	15/R
23	28/M	35/S	37/S	29/M	28/M	8/B	16/R	18/R	18/R

Femenino

Masculino

