



Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 102

LA FUNCIÓN DEL MANDO, LOS ESTILOS DE MANDO Y DELEGACIÓN

Prof. Iñaki Piñuel y Zabala
Prof. M^a Araceli Oñate Cantero
Universidad de Alcalá de Henares

Doc.

1-B 48/102

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904570862

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 102
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

D



**LA FUNCIÓN DEL MANDO,
LOS ESTILOS DE MANDO Y DELEGACIÓN**

Prof. Iñaki Piñuel y Zabalza

Prof. M^a Araceli Oñate Cantero

Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 077 - 3

Depósito Legal: M - 4018 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCIÓN	5
II. FUNCIONES DEL MANDO	9
<i>Qué es mandar</i>	
<i>Funciones del mando</i>	
<i>Dirigir es</i>	
• <i>Técnicas</i>	
• <i>Habilidades</i>	
III. LA MOTIVACIÓN	12
<i>Origen de la motivación</i>	
<i>Proceso de motivación</i>	
<i>Elementos de la motivación</i>	
<i>Las seis etapas de la desmotivación</i>	
IV. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN	19
<i>Estilos de liderazgo y subordinación</i>	
V. LA DELEGACIÓN	27
<i>Características de tipo negativo y positivo</i>	
<i>Motivos para delegar</i>	
<i>Objetivos de la delegación</i>	

I. INTRODUCCION

El término Mando, puede ser interpretado en nuestro curso como:
EL DESEMPEÑO DE UNA LABOR POR, CON Y POR MEDIO DE UN
GRUPO DE INDIVIDUOS.

Esta definición, reúne tres aspectos esenciales:

Los Recursos Humanos. Un Mando no desempeña una labor por sí mismo. Si lo hace así, sus logros se reducirán a su talento y energía y las personas dirigidas adoptarán actitudes indiferentes gracias a que no tienen nada creativo que hacer, les resta lo rutinario y los detalles más mínimos.

El objetivo de todo Mando es lograr que el personal se interese y contribuya de forma entusiasta al logro de los objetivos. Deben formar parte de la acción.

Otro aspecto importante del Mando es lograr que la tarea se lleve a cabo. Si la calidad es mala, su tarea es superarla; si las ventas son bajas, deberá buscar nuevos clientes; si los costes son elevados, deberá reducirlos. Su actitud, por tanto, será activa.

El Mando se encuentra en un proceso dinámico, transforma el potencial en realidad. Debe aceptar el cambio, buscar el progreso y fomentar el desarrollo, y no adaptarse solamente cuando suceda.

II. FUNCIONES DEL MANDO

¿Qué es mandar?

Mandar es conseguir que el trabajo se realice eficazmente y con la máxima satisfacción posible para todos los interesados.

Funciones del mando

1. Funciones Técnicas.

Varían de departamento en departamento y dependen del trabajo respectivo. Para dirigir las actividades de los empleados, el encargado debe conocer los aspectos técnicos del trabajo.

2. Funciones Directivas.

- Planificar, Programar, Asignar, Motivar, Coordinar y Controlar.
- Mostrar iniciativa, recursos, motivación y responsabilidad.
- Mantener estándares de calidad, cantidad, coste y tiempo.
- Usar y formular informes.
- Valorar y mejorar su propio rendimiento y eficacia.

3. Funciones de Relaciones Humanas.

- Hacer equipos: Armonizar, resolver diferencias.
- Ayudar a los demás a mejorar: Formar.
- Facilitar la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- Escuchar y responder a los problemas y sentimientos de los demás.
- Proporcionar un trato justo y consistente.

Dirigir es:

Tener en cuenta a las personas como son, con sus conocimientos, formación, experiencias y antecedentes, y transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos, modificando sus comportamientos. En esta tarea de perfeccionamiento esta la clave del éxito de todo trabajo de dirección y de supervisión.

La Dirección ha de lograr que se hagan las cosas por medio de otras personas. Hay que dirigir los recursos humanos, económicos y materiales en unidades de organización dinámica para lograr los objetivos a satisfacción de aquellos a quienes se sirve y con un alto grado de moral y sentido de la realización en aquellos que prestan el servicio. Esta dirección se realiza en:

A. Funciones

- a) Planificación
- b) Organización
- c) Control
- d) Estándares y evaluación

B. Habilidades

- a) Toma de decisiones
- b) Comunicación
- c) Motivación
- d) Estilos de Liderazgo

A. FUNCIONES:

- a) Planificación

Consiste en definir una línea de acción para conseguir un objetivo.

** Fijar objetivos*

cantidad y calidad

lugar

tiempo

costo
imprevistos
prioridades

** Definir procedimientos*

qué hacer
cómo

actividades
equipos
tiempos
recursos
lugar

cuándo
dónde

** Asignar responsabilidades*

Puede ser definida como la habilidad para establecer un proceso o implementar una estrategia, como medio más eficaz de conseguir unos objetivos.

Esta definición tiene en cuenta cuatro factores:

- 1.- Identificación y secuencia óptima de pasos para alcanzar los objetivos.
- 2.- Estimación de la duración y horarios de cada paso.
- 3.- Estimación de los recursos necesarios de cada paso.
- 4.- Fijación de controles para detectar desviaciones y corregirlas.

Indicadores Positivos

- Establecer metas, objetivos y pasos de acción.
- Analizar los pasos en función de la consecución de las metas.
- Establecer horarios que permitan trabajar secuencialmente y con prioridades.
- Controlar las desviaciones y neutralizar las diferencias.

Indicadores Negativos

- Perder demasiado tiempo en los planes, cuando hay premura de tiempo para una decisión.
- Equivocar los objetivos, pasos y prioridades.

- Valorar más unos recursos que otros (personales, materiales, etc.).
- Controlar demasiado la evolución de las tareas, sustituyendo la labor de los supervisores.

b) Organización

Establecer una estructura que permita la ejecución del plan.

- * Analizar el trabajo
- * Agrupar tareas
- * Establecer objetivos
- * Definir responsabilidades
- * Delegar autoridad
- * Coordinar
- * Describir puestos

Es la habilidad de una persona para administrar el tiempo, el espacio, las tareas y las personas, como forma de alcanzar de manera eficaz sus objetivos.

Esta definición indica que para una adecuada habilidad de organización, hay que dominar el entorno, conocer las tareas y las habilidades del personal.

Factores a tener en cuenta:

- 1.- Administración del tiempo propio y de los demás.
- 2.- Tramitación de tareas y burocracia.
- 3.- Dirección de Personas.

Indicadores Positivos

- Controlar las interrupciones, para que no afecten demasiado.
- Manejar los aplazamientos, delegaciones y tareas en su beneficio.
- Asignar tareas y dirigir trabajos, en función de las habilidades de cada persona.
- Manejar los medios necesarios para que el personal cumpla con sus tareas.

Indicadores Negativos

- Pérdida de tiempo en situaciones de toma de decisiones.
- Interés por aspectos burocráticos.

c) Control

Técnica para asegurar que las personas logren resultados acordes con el plan y dentro de la organización.

¿qué?

¿dónde?

Producción

Calidad

Costes

Equipos

Eficacia de los hombres

¿cuándo?

puntos de control

medidas a tomar

d) Estándares y evaluación

Resultados a alcanzar para que un trabajo sea realizado satisfactoriamente.

* Defectos en el rendimiento:

¿conocimientos?

¿comportamiento?

¿costumbres?

* Evaluación:

- recoger datos
- comparar con normas
- definir lagunas
- entrevistas con el empleado
- fijación de nuevas normas

B. HABILIDADES:

a) Toma de decisiones

Elección consciente de una opción entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un objetivo.

- * Enunciar el caso
- * Reunir hechos
- * Interpretarlos
- * Determinar el problema auténtico
- * Buscar diversas soluciones
- * Elegir una solución
- * Decidir

b) Comunicación

Transmisión de un pensamiento de una persona a otra, asegurando comprensión.

* Sentido

ascendente
descendente
horizontal
al exterior

* Cualidades

planificada
sencilla
directa
lógica
comprensiva
verificada

* Captar la atención

c) Motivación

Habilidad para que las personas realicen de buen grado lo que debe realizarse y realizarlo bien.

La motivación determina el comportamiento con el fin de satisfacer una necesidad:

- fisiológica
- psicológica

d) Estilos de dirección

- Directivo
- Participativo
- Delegador
- Consultor
- Negociador

III. LA MOTIVACIÓN

Origen de la motivación.

Es obvio que el trabajo satisface necesidades, pero el problema está en determinar el tipo de necesidades que satisface y, por tanto, las motivaciones que incitan a trabajar.

Existe la tendencia bastante generalizada a considerar los aspectos económicos como el único incentivo para trabajar, pero parece ser que esto ocurre solamente en determinadas situaciones y para determinadas personas.

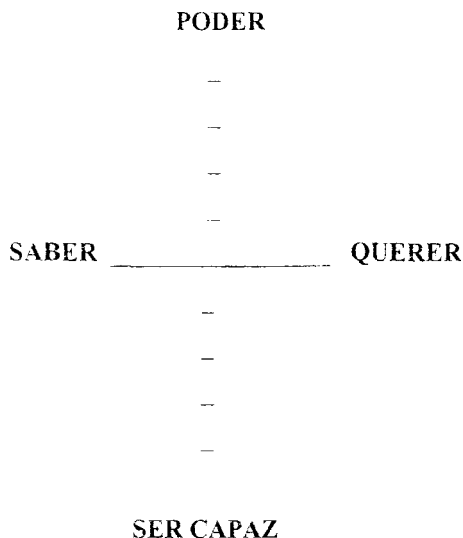
Suele suceder en nuestra sociedad que la posesión del dinero lleva al prestigio y que se considera que un hombre ha triunfado cuando su situación económica es fuerte.

Para comprender las motivaciones para trabajar debemos conocer algunas consideraciones generales de personas que han estudiado este tema.

D. Eisenhower afirmaba sobre la motivación: " El liderazgo no es más que la habilidad de un directivo para lograr que un individuo haga lo que se ordena, debido a que el individuo así lo desea".

Ante este interrogante, los psicólogos afirman que el individuo se comporta en cierta forma y sigue determinados derroteros para satisfacer sus necesidades personales. De modo que si se pretende motivar al personal, es imprescindible averiguar lo que desea obtener de su trabajo.

El proceso de motivación se puede plantear de la siguiente forma:



Según este esquema, una persona para realizar sus funciones deberá tener resuelto los cuatro aspectos:

1. **La posibilidad de trabajar**, esto exige que estén resueltos, los problemas materiales, utillajes, estructuras, etc. y normas de trabajo.
2. **Capacidad personal para el trabajo**. Por muy bien que se tengan resueltos los aspectos que permitan el trabajo, si la persona no sirve, el trabajo será deficiente.

3. El tercer punto que debemos tener en cuenta es **que sepa trabajar**; por lo cual debe estar debidamente formado y adiestrado. De no ser así, por mucho que pueda trabajar y sirva, no realizará su trabajo adecuadamente.
4. El siguiente, es **que quiera trabajar**. De poco sirve tener buenos medios, tener aptitudes, estar formado y adiestrado, si no está motivado para trabajar.

De este modo, un DIRECTIVO deberá resolver estos cuatro apartados antes de encargar un determinado trabajo. Y en cualquier deficiencia en el trabajo deberíamos analizar cual de estos cuatro aspectos, no está resuelto.

Proceso de motivación.

El proceso de la motivación se puede plantear en términos de una ecuación:

$$\text{Necesidades} + \text{Incentivos} = \text{Acción}$$

Elementos de la motivación

Las Necesidades

Si la organización logra crear un ambiente de trabajo en que se pueda brindar al empleado las oportunidades para satisfacer necesidades, esto repercutirá en la motivación del empleado.

Se puede hablar de las necesidades en términos generales pero es imprescindible asociarlas con el individuo. La motivación es algo personal, surge dentro de la persona.

Por lo tanto, es necesario familiarizarse con las necesidades del personal en términos generales, pero es más importante aún conocer las necesidades específicas de cada uno de los individuos. Solo de esta forma, se les puede motivar como individuos.

Algunos psicólogos se refieren a la motivación en función de una jerarquía de necesidades.

Abraham MASLOW ofrece un marco de referencia:

- **Necesidades Fisiológicas**: Estas son necesidades corporales: Abrigo, Hambre y Sed. Están en función del instinto de conservación.

- **Necesidad de Seguridad**: Son de dos tipos, la seguridad física y la económica. Una vez que una persona consigue un nivel económico se esfuerza por mantenerlo. Se tiene miedo de perder el trabajo por la edad, accidentes, etc. Su lucha es lo que él considera esencialmente un nivel económico o un nivel de vida razonable.

- **Necesidades Sociales**: El individuo se preocupa por el aspecto social. Para él es vital sentir que pertenece y que es aceptado como miembro de un grupo.

- **Necesidades Psicológicas**: Se manifiestan en el ego del hombre persiguiendo un cierto nivel, reconocimiento, prestigio y una gran estima de sí mismo.

- **Realización Personal**: El paso final en la jerarquía de las necesidades es el deseo de sentirse realizado. Si un hombre tiene capacidad para llegar a un determinado nivel, su obligación es lograrlo. Para él es vital, sentir que está avanzando en el logro. Aquí intervienen factores como sentir que su trabajo es importante, el cumplimiento, la importancia, la realización individual, el sentido de responsabilidad, la superación, las nuevas experiencias, el desafío en el trabajo y la oportunidad de desarrollarse a sí mismo.

Proceso de Funcionamiento

La pirámide motivacional de Maslow nos indica que *si no están satisfechas las necesidades inferiores no se plantean las superiores.*

Las necesidades inferiores pueden ser llamadas de tipo económico pues el incentivo que las satisface es el salario. Mientras no se satisfagan éstas, no surgirán otras superiores.

Otro aspecto importante es *que a medida que se satisface un nivel, éste deja de tener importancia para el individuo y se valora más otro nivel.* Esto va unido a que el personal tiende a dar mayor importancia a todo lo que no posee.

No existen dos individuos iguales, *las necesidades varían en el tipo e intensidad de individuo a individuo.*

Las necesidades sociales y psicológicas no suelen exteriorizarse socialmente.

La aportación de **Maslow** con respecto a la motivación fue muy importante pero había que aplicarlo al mundo del trabajo. Esta función la realizó **Federico Herzberg** introduciendo el concepto de *motivación-higiene.*

Las investigaciones de **Herzberg** parten, desde el punto de vista teórico, de los trabajos de **Maslow (1954)** y se originan en el supuesto de que, *al tener el hombre dos conjuntos de necesidades - evitar deprivaciones fisiológicas; y cultivarse y desarrollarse personal y profesionalmente -, los factores que le causarán satisfacción en el trabajo serán diferentes de aquellos que le producirán sentimientos de insatisfacción en el mismo.*

A través de sus trabajos, Herzberg (1959, 1965, 1966, 1967, 1968) llega a confirmar su hipótesis encontrando que hay una serie de factores - los llama "**Motivadores**" (**M**) -, que se refieren a aspectos intrínsecos al propio trabajo ("qué es lo que la persona hace en su trabajo") y que, *si están debidamente cubiertos en la situación laboral, harán que el trabajador presente sentimientos de satisfacción; pero, que si no lo están, sólo harán llegar al sujeto a una situación de no satisfacción.*

Otro grupo de factores, llamados "**Higiénicos**" (**H**) por Herzberg, se refieren a aspectos extrínsecos al propio trabajo ("en que condiciones, en qué situación se realiza dicho trabajo"), y, *si están satisfechos, harán que el sujeto llegue a una situación de no insatisfacción, apareciendo los sentimientos de insatisfacción cuando se presenta alguna carencia en dichos factores.*

Los Factores de Motivación son:

- * Reconocimiento
- * Realización
- * El Trabajo Mismo
- * Promoción
- * Responsabilidad

Los Factores de Higiene son:

- * Remuneración
- * Dirección y Relaciones Humanas
- * Política y Administración de la Empresa
- * Supervisión Técnica
- * Condiciones de Trabajo

El siguiente cuadro, ayuda a comprender mejor la teoría de Herzberg:

	FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACION
CUANDO EXISTEN	NO INCREMENTAN LA SATISFACCION	INCREMENTAN LA SATISFACCION
CUANDO NO EXISTEN	INCREMENTAN LA INSATISFACCION	NO INCREMENTAN LA INSATISFACCION

*De acuerdo con esta versión, los **FACTORES MOTIVADORES** pueden producir más o menos satisfacción, pero nunca insatisfacción. mientras que los **FACTORES HIGIENICOS** pueden ser determinantes de mayor o menor insatisfacción, pero nunca de satisfacción en el trabajo.*

Conclusiones:

- 1. Los aspectos que producen satisfacción a los sujetos en el trabajo son diferentes de aquellos que les causan insatisfacción.*

Ello se reflejará en el hecho de que los trabajadores expondrán sus quejas en relación a ciertos aspectos del trabajo, aspectos que no serán los mismos que comentarán cuando hablen de situaciones satisfactorias.

- 2. Es necesario considerar en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios en cada grupo de sujetos, pues dichas características diferenciales van a hacer que los factores M y H sean ligeramente distintos, aunque siguiendo una misma línea general, en cada grupo de sujetos.*

3. *Las características socioeconómicas y culturales de los sujetos van a influir sobre la importancia que cada aspecto del trabajo tiene* para un grupo diferente de sujetos.

Dicha importancia, representada por el número total de veces que es citado cada factor, va a tener una importancia decisiva a la hora de determinar el papel M o H que dicho factor va a desempeñar.

4. *La constitución interna de cada factor es la siguiente: los factores intrínsecos al trabajo desempeñarán un papel M, mientras que los extrínsecos al mismo actuarán como H*, aunque esto puede cambiar según lo expresado.

Las seis etapas de la desmotivación

Recientemente, las empresas gastan cuantiosas energías, recursos y tiempo tratando de motivar a sus empleados. Todo ello no sería necesario, si, simplemente, los directivos se preocupasen de evitar su desmotivación. La inmensa mayoría de las personas se incorporan a un nuevo trabajo, motivadas pero, generalmente, por descuido o negligencia, se las coloca en el camino de la desmotivación.

Es un sendero claramente definido en el que se pueden diferenciar seis etapas. Al principio, el empleado está confundido. Ello da lugar a enfados, esperanzas subconscientes, desilusionamientos y, finalmente, a una actitud de falta de cooperación. Una vez alcanzada la última etapa, el individuo abandona la empresa o adopta una postura laboral cínica y

problemática, con el consiguiente descenso en la productividad. El proceso es reversible, pero, según se progresa en las etapas, resulta cada vez más difícil.

Los empleados están idénticamente motivados en las distintas culturas, ya sean estas autoritarias o participativas, y el grado de motivación está directamente influenciado por la persona para la que se trabaja, especialmente por el superior inmediato. El proceso de desmotivación puede dispararse por una serie de causas. He aquí seis de las más corrientes:

Intromisión de un supervisor u otro individuo que pueda influenciar el éxito del empleado, en el área de su responsabilidad y autoridad.

Falta de apoyo psicológico y de comportamiento.

Carencia de suficiente información, dando lugar a retrasos y errores.

Falta de respeto a la confidencialidad y carencia de sensibilidad respecto a las necesidades individuales.

Falta de realimentación constructiva.

Comportamiento inconsciente por parte del superior y de quienes directamente influyen en el éxito del empleado.

El resultado final lógico de todas estas transgresiones es el de que el empleado se sienta devaluado en términos humanos.

Disminuye el orgullo, la confianza, la seguridad y las oportunidades de desarrollarse.

Devalúe al ser humano y le desmotivará y dejará sin iniciativa por lo que respecta a la organización.

Cada fase del proceso desmotivador presenta síntomas propios. De ahí que se pueda identificar e invertir la tendencia.

Fase I. Confusión.

Cuando se origina el proceso de desmotivación la productividad del empleo disminuye ligeramente. No obstante, lo más patente es la aparición de síntomas de estrés. Dichos síntomas son el resultado de una gimnasia cerebral. Básicamente, el empleado se está preguntando: "¿Qué pasa? ¿Soy yo, mi jefe o el trabajo?". La necesidad de contestar a dichas preguntas surge de mensajes y percepciones equívocas. Lo que el empleado desea percibir no es congruente con lo que realmente percibe. El esfuerzo por clarificar dichos mensajes equívocos roba atención a las tareas a realizar, dando lugar a una menor productividad.

Durante esta fase el empleado permanece cooperativo. Hay un aumento en lo tocante a la colaboración y contribución, con

intención de reducir la confusión. Este esfuerzo reductor aumenta el estrés, que se va acumulando en la medida que se reiteran las intromisiones. La fase dura entre tres y cuatro semanas.

Fase II. Indignación.

Cuando el subordinado sigue recibiendo mandatos equívocos o considera que la situación no ha cambiado se indigna por no poder controlar y modificar tal estado de cosas. La indignación va dirigida al supervisor. Este comportamiento es una manifestación que básicamente viene a querer decir: "Estoy dolido y no estoy dispuesto a aceptar esta situación". Las respuestas verbales fluctúan entre lo normal y cooperativo y lo tenso y defensivo. La productividad crece junto con los desvelos por conseguir reconocimiento, aumentando también el estrés.

La calidad del trabajo sigue siendo consistente. El empleado razona que si se produce más y el supervisor observa la indignación, se producirá algún tipo de confrontación rectificadora. Existe, además, la idea subconsciente de que si se trabaja más, el peso de la responsabilidad recaerá sobre el supervisor porque ha sido él quien no ha sido capaz de actuar. El comportamiento es de naturaleza errática. Debido a la energía que se despliega en esta fase, generalmente no dura más de una semana.

Fase III. Esperanza subconsciente.

Ya no existe confusión respecto a quién es el culpable debido a que el supervisor no ha tomado medidas. Subsisten las manifestaciones de indignación pero se aplican nuevas técnicas. Se oculta información. El individuo adopta la postura defensiva que identifico como: "puedo tener éxito a pesar tuyo".

La productividad retorna a la normalidad. También disminuye el nivel "observable" de estrés. El empleado rehuye a su supervisor. La calidad sigue siendo buena. Esta fase dura tres o cuatro semanas y se identifica mediante inconsistencias en niveles de comunicación.

Fase IV. Desilusión.

Es quizás la más importante ya que el proceso se hace más difícilmente reversible debido al tiempo transcurrido y al impacto que sobre el individuo ejerce el proceso de desmotivación.

La productividad desciende hasta el mínimo aceptable. El nivel de energía del individuo disminuye también visiblemente. No obstante, el bache es más rápido cuando el trabajo es de naturaleza sedentaria que en caso de requerir esfuerzo físico.

Si bien aún persiste un deseo subconsciente de progreso, es patente un comportamiento de "esperar y ver", dirigido a llamar la atención,

que toma la forma de "quizás". si no trabajo tanto, el jefe se fijará en mí.

Esta fase varía en cuanto a su duración en función de la autoconfianza, la energía y el esquema de valores del individuo.

Los valores más frecuentemente afectados por la desmotivación son el orgullo laboral, la autoridad y el afecto. El orgullo y la satisfacción laboral se ven disminuidos. Cuanto más definidos están para el individuo ambos valores, menor será la duración de esta fase.

Para restablecer la motivación en el empleado es vital el llegar a una decisión mutua que especifique qué es lo que hay que hacer para enderezar las cosa. Es más, la marcha atrás sólo se podrá producir si el supervisor se compromete a compartir la responsabilidad y la acción. Por último, además de un comportamiento consistente, por parte del supervisor, dirigido a restablecer la motivación en su inferior, se hace necesario un continuo seguimiento.

Fase V. Falta de cooperación.

Recuerde la última vez que un empleado le dijo, de palabra o por su actuación, "eso no es trabajo mío". Es el síntoma más significativo de esta fase. El individuo no capitula fácilmente. En esta etapa, el empleado redefine las responsabilidades de su puesto de trabajo. Se adopta más riesgos de naturaleza negativa y prevalece una conducta fatalista. Subconscientemente el empleado espera una reacción de su

superior que ponga la situación en claro y retorne la actividad laboral a una condición más estable. La actividad decae, ya que el "por qué molestarse" reemplaza al pseudooptimista "esperar y ver". Las reyertas con otros empleados se convierten en una táctica de distracción que sustituye al disminuido sentido del valor humano, conjuntamente con la sensación de aislamiento y alienación. El empleado logra satisfacción creando descontento dentro del grupo. Esta fase dura unas dos o tres semanas. Se trata, sobre todo, de una lucha por la supervivencia del yo, no de la actividad laboral: una decidida resistencia a someterse a la situación.

El supervisor puede hacer uso de la misma medicina aplicada en la fase anterior.

Fase VI. Final.

Esta etapa de la desmotivación se caracteriza por dos alternativas: renunciar al empleo o aceptarlo como un trabajo de ocho horas, ni una más, con el que hay que cumplir. Es muy posible que esta actitud se haya ahora generalizado a todo el grupo, debido a que, con toda probabilidad, el superior se ha mostrado insensible a sus empleados. Incluso un puñado de empleados desmotivados que se hallen en la quinta fase pueden hacer aflorar en sus colegas sentimiento inhibidos de insatisfacción.

En este punto, el remedio de la situación está generalmente más allá de los poderes del directivo. Normalmente, es éste el momento en el

que las empresas, generalmente a través del departamento de personal, deciden lanzar un costoso "programa de motivación de empleados".

Y cuando el líder de tal programa hace acto de presencia, se le recibe con cinismo. El grueso de los empleados totalmente desmotivados le dan la bienvenida con un comportamiento del tipo: "¿Así que estás tratando de motivarme? Creeré que la empresa tiene interés por mí, únicamente cuando lo vea de verdad".

IV. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Blake y Mouton crearon un marco de referencia para describir los diversos estilos de Dirección que existen, este gráfico tiene por objeto comparar los estilos de gerencia que pueden prevalecer dentro de una Empresa. Las variables utilizadas para realizar esta comparación son:

1.- Interés de la Dirección en la productividad.

2.- Interés de la Dirección en las personas.

De esta forma, nos surgen *cinco estilos básicos*. Cada estilo está dotado con un nombre que describe en cierta manera la naturaleza de éste.

De la misma forma se ha efectuado una clasificación de los estilos de Subordinación. Esta consideración implica la importancia del tipo de conducta, cuando un individuo se encuentra en una situación de subordinado, a esto podemos añadir, las relaciones de productividad entre el líder y el subordinado poniendo en juego la interacción de sus estilos en cada situación.

La clasificación se encuentra a continuación.

Estilos de liderazgo y subordinación

Clasificación de los estilos de liderazgo y subordinación, en función de su orientación hacia la persona o hacia la tarea.

DIRECTIVO

RASGOS DE CONDUCTA MAS ACUSADOS EN ESTE TIPO DE DIRECCION

- Es responsable de la planificación y control.
- Tiende a premiar la sumisión, la lealtad y el esfuerzo
- Pone énfasis en cumplir los plazos.
- Decide detalladamente lo que hay que hacer y cómo hacerlo

- Se asegura que los subordinados trabajen a pleno rendimiento.
 - Cuando encarga tareas proporciona instrucciones claras.
 - Trabaja con metas y objetivos.
 - Dedicar tiempo a controlar a los subordinados.
 - No le interesa la opinión de los subordinados.
 - No acepta estilos particulares.
 - Suele reaccionar con despotismo y violencia.
-

***CONDUCTAS MAS ADECUADAS PARA
ESTE TIPO DE DIRECCION***

- Aceptar fácilmente las limitaciones y determinaciones de cómo se tienen que llevar a cabo las tareas.
 - Mostrar lealtad y respeto hacia la autoridad.
 - Cumplir los plazos estrictamente.
 - Asegurarse de no omitir los detalles.
 - Estar dispuesto a trabajar duro para terminar un trabajo establecido.
-

LÍDER DIRECTIVO

El líder directivo proporciona a sus subordinados instrucciones claras y completas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Suele planificar con detalle y establecer metas u objetivos. Controla el trabajo que tienen que realizar sus subordinados para asegurar que ellos rinden y que van consiguiendo los objetivos.

Los líderes directivos no suelen buscar la opinión de sus subordinados. No aceptan los estilos particulares o personales sino que prefieren los métodos establecidos de actuar.

El líder directivo puede ser percibido por los demás como despótico o dominante y con falta de "tacto", pero sin duda está fuertemente orientado hacia los resultados y usando sus capacidades es fuerte o competente para alcanzar los resultados con los subordinados adecuados.

SUBORDINADO RECEPTIVO

El subordinado receptivo tiende a actuar de un modo ortodoxo.

Suele ser "manejable" y no suele tener puntos de vista u opiniones propias. No suele ser crítico para las propuestas de los demás y está bien dispuesto a aceptar las direcciones de un jefe. Es capaz de trabajar en lo rutinario, en el día a día, hasta completar las tareas. El subordinado receptivo no es capaz de tener una visión más allá de

los detalles y es ansioso por cumplir sus objetivos, aunque esta ansiedad y sus emociones no se dejan transparentar libre o distendidamente.

DELEGADOR

RASGOS DE CONDUCTA MAS ACUSADOS EN ESTE TIPO DE DIRECCION

- Tiende a dejar los asuntos en manos de subordinados.
 - No se compromete personalmente.
 - Empíricamente, más parecido al líder participativo que al directivo.
 - Se comunica con los subordinados menos que otros líderes.
 - Deja a sus subordinados las manos relativamente libres.
 - Cuando encarga tareas no da instrucciones claras.
 - No planifica el trabajo de sus subordinados.
 - No consulta a sus subordinados sobre las formas en que se deberían abordar los problemas.
 - No es simpático o sensible a las necesidades de sus subordinados.
 - Tiende a estar libre de ansiedades y normalmente está de buen humor.
-

*CONDUCTAS MAS ADECUADAS PARA ESTE TIPO
DE DIRECCION*

- Tender a encargarse con autonomía de las situaciones.
 - Actuar siempre con un mínimo de limitaciones.
 - Ser innovador.
 - Establecer objetivos y lograrlos.
 - Organizarse el trabajo para poder cumplir los plazos establecidos.
-

LIDER DELEGADOR

El líder delegador se comunica con sus subordinados menos que otros líderes que adoptan otros estilos. Deja a sus subordinados las manos relativamente libres. El líder delegador no da instrucciones claramente definidas y no planifica el trabajo de sus subordinados. No suele consultar a sus subordinados sobre las diferentes maneras en que los proyectos deberían ser abordados; simplemente tiende a entregar el trabajo que debe ser realizado, quizá con alguna indicación, pero nada más.

No es probable que el líder delegador posea un alto grado de percepción o comprensión de la naturaleza humana y no es

particularmente simpático o sensible a las necesidades de sus subordinados. Tiende a estar libre de ansiedades y está normalmente de buen humor y es relativamente indiferente acerca del modo en que sus subordinados se están desarrollando.

Aunque las características del líder delegador son negativas en su mayoría, existe el hecho de que subordinados cuyo estilo natural es ser muy independientes no pueden trabajar siempre bien bajo la supervisión de otro tipo de líder. Por eso, se sienten forzados o confundidos por un líder cuya implicación con su trabajo es más activa.

SUBORDINADO AUTOSUFICIENTE

Es el subordinado que trabaja bien con un líder delegador. El subordinado autosuficiente típico es independiente, no gusta de las restricciones de los métodos impuestos por otros y prefiere desarrollar puntos de vista personales.

El subordinado autosuficiente puede ser difícil de dirigir por un jefe que no esté preparado para dejarle las manos libres en su trabajo, pero con un jefe que prefiera dejar el desarrollo del trabajo en las manos de sus subordinados, el subordinado autosuficiente tiende a ser a la vez creativo y orientado a la obtención de resultados

PARTICIPATIVO

RASGOS DE CONDUCTA MAS ACUSADOS EN ESTE TIPO DE DIRECCION

- Toma las decisiones en consenso con sus subordinados.
- Tiene en cuenta las ideas, sentimientos y opiniones de los demás.
- Proporciona apoyo a sus subordinados.
- Busca el compromiso y la participación de sus subord.
- Trata a sus subordinados como iguales.
- Busca la aprobación de sus subordinados antes de proceder.
- Actúa siempre de forma democrática.
- Se manifiesta de forma persuasiva, pero no impone sus opiniones.
- Da al grupo la oportunidad de participar realmente.
- En las discusiones de grupo todos los miembros tienen un status similar.
- Se manifiesta como líder, impidiendo a los miembros del grupo imponerse y excluir a los demás.

***CONDUCTAS MAS ADECUADAS PARA ESTE TIPO
DE DIRECCION***

- Aportar muchas ideas y sugerencias.
 - Criticar o buscar fallos a los argumentos o ideas mal planteadas.
 - No tratar de establecer diferencias de status, pero sabiendo diferenciar el rol que corresponde a cada
 - Persona en el grupo.
 - Escuchar a los demás.
 - Estar predispuesto a trabajar y participar en grupo.
-

LIDER PARTICIPATIVO

El estilo de liderazgo participativo es el más democrático. Los típicos líderes participativos favorecen la toma de decisiones por consenso como resultado de la discusión en grupo en la que todos los miembros del mismo tienen un status similar. Aunque el líder participativo es bastante persuasivo, está lejos de imponer sus opiniones. Su forma de obtener la motivación y el compromiso de los miembros de su grupo es dándoles la oportunidad de tener una participación real.

Socialmente, o en su relación con los demás, el líder participativo es cálido y amistoso; se preocupa por el bienestar de sus subordinados, haciendo un esfuerzo para entenderles con objeto de mejorar su capacidad de conseguir el compromiso pleno de todos los individuos en el esfuerzo del grupo.

Su estilo de liderazgo puede resultar en sí mismo poco convencional, incluso indisciplinado, a los ojos de los demás, puesto que no tiende a utilizar un status como líder/jefe de una forma fuertemente directiva. Prefiere emplear su posición como líder en el mantenimiento de la democracia, impidiendo a los miembros individuales del grupo imponerse y excluir a los demás.

SUBORDINADO COLABORADOR

Se considera como complemento del líder participativo a alguien que comparta su concepción un tanto original de cómo debe ser minimizada la importancia del status en aras de conseguir la contribución de todos y cada uno de los miembros del grupo. Los subordinados colaboradores son adecuados para participar libremente porque son ricos en ideas originales y no se reprimen en poner en duda los puntos de vista de los otros si han identificado en ellos, defectos en los planes o métodos.

Los subordinados colaboradores tienden a ser individuos amistosos y, como tales, están predispuestos al trabajo en grupo. A pesar de su capacidad de crítica constructiva, no son inflexibles sus puntos de

vista; si consideran que existe un problema en una determinada propuesta, lo expresan claramente pero aceptarán finalmente la decisión del grupo, incluso si es contraria a la línea que ellos han expuesto. Normalmente, su enfoque crítico de los problemas va también acompañado de una buena dosis de sentido del humor.

CONSULTOR

RASGOS DE CONDUCTA MAS ACUSADOS EN ESTE TIPO DE DIRECCION

- Toma las decisiones finales, después de obtener la opinión de sus subordinados.
- Pone énfasis en el compromiso y preocupación de sus subordinados.
- Su decisión no es consensuada, sino producto de un análisis.
- No ignora las opiniones de sus subordinados, pero su decisión puede estar en contraste con ellos.
- Está muy inclinado hacia el trabajo en grupo.
- Es bastante directivo cuando considera que la situación requiere organización.
- Es reactivo a apuntar en sus críticas a la esfera personal.
- Compromete a todos los miembros del grupo en la toma de decisiones.

*CONDUCTAS MAS ADECUADAS PARA ESTE TIPO
DE DIRECCION*

- Generar ideas y sugerencias.
 - Encontrar fallos en los argumentos.
 - Preferir participar en la toma de decisiones, pero
 - Al mismo tiempo estando de acuerdo con qué se decida.
 - Proponer soluciones creativas a los problemas.
-

LIDER CONSULTOR

Como sucedía en el caso de los líderes participativos, los rasgos de personalidad que caracterizan a los líderes consultores giran alrededor de su enfoque sobre la toma de decisiones. Los líderes consultores están fuertemente inclinados hacia el trabajo en grupo y el compromiso de todos los miembros del grupo en los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, el líder consultor, aunque en principio favorezca el planteamiento democrático, prefiere tomar las decisiones finales por sí mismo. Esto significa que los subordinados tienen oportunidad de exponer sus puntos de vista.

El líder consultor, después de haber considerado todos los pareceres, puede tomar una decisión que no es consensual, sino por el contrario producto de su propio análisis final. El líder consultor no ignora las opiniones ofrecidas por sus subordinados, pero puede llegar a tomar una decisión que esté en contraste con ellos.

El líder consultor es amistoso en su acercamiento a sus subordinados, pero sin embargo es bastante directivo cuando considera que la situación requiere organización e instrucciones desde arriba. El líder consultor se esfuerza en entender la psicología de sus subordinados. No le cuesta discutir o poner en duda los argumentos que se le presentan, si bien es bastante susceptible y generalmente reacio a apuntar en sus críticas la esfera personal.

SUBORDINADO INFORMATIVO

Ya que el líder consultivo busca los pareceres y opiniones de sus subordinados, su recíproco ideal es alguien que pueda proporcionarle información amplia, sólida y útil. El subordinado informativo, por lo tanto, sería un individuo que puede realizar una comprensión teórica de los problemas para desarrollar propuestas.

Es propenso a ser crítico con sus propios análisis, por lo que en sus indicaciones o propuestas no descuida los puntos débiles y, más adelante, propondrá soluciones creativas a los problemas. En otras palabras, su estilo de procesamiento mental o razonamiento debe ser a la vez secuencial-lógico y lateral-paralelo.

Mostraría su preferencia a un estilo de líder que tomase en cuenta el esfuerzo del grupo y admitiese las contribuciones individuales de todos los miembros del equipo, pero debe ser también lo suficientemente flexible respecto a sus propias ideas y opiniones como para retirarse suavemente cuando su opinión no es aceptada por el líder del grupo.

NEGOCIADOR

RASGOS DE CONDUCTA MAS ACUSADOS EN ESTE TIPO DE DIRECCION

- Lidera a través de su negociación: tú haces esto - yo hago esto.
- Persuade a sus subordinados a obedecerle.
- Utiliza, a veces, incentivos para obtener la respuesta deseada (negocia con sus subordinados).
- Es un hábil interlocutor social.
- Adapta su comportamiento a las circunstancias para potenciar la persuasión.
- Es capaz de ocultar y fingir sus respuestas emocionales para obtener resultados útiles.
- Trabaja con metas y objetivos.
- Es un líder ambicioso, pero juega a ganar.

- Harán todo lo posible para que el trabajo esté hecho o se haga.
 - Ofrece cualquier cosa como recompensa a un trabajo hecho según sus deseos
-
-

***CONDUCTAS MAS ADECUADAS PARA
ESTE TIPO DE DIRECCION***

- Encargarse de las situaciones.
 - Tender a ser igualitario.
 - No dejarse influir por el status superior de los demás.
 - Decir lo que se piensa, pero al mismo tiempo, estar dispuesto a ceder.
 - Ser capaz de organizar y dirigir a los demás.
-

LIDER NEGOCIADOR

El líder negociador no es autocrático en su estilo, pero de igual modo persuade a sus subordinados a obedecerle, a menudo utilizando incentivos para estimular la respuesta deseada. Como requiere su nombre, negocia con sus subordinados, comunicándoles

que está dispuesto a ofrecer un quid pro quo como recompensa a un trabajo hecho según sus deseos.

El líder negociador es un oportunista, teniendo la capacidad de captar "qué es lo que atrae a la gente"; está bien informado políticamente y es un hábil interlocutor social. Utiliza estas características para conseguir que las tareas se lleven adelante y se terminen finalmente.

Está inclinado a adaptar su comportamiento según las circunstancias como un medio de potenciar su capacidad de persuasión. Es capaz de ocultar sus emociones cuando es necesario y puede incluso fingir respuestas emocionales con objeto de hacer alianzas interpersonales que en algún momento podrán resultarle útiles.

A causa de su fuerte necesidad de logro, los líderes negociadores harán todo lo posible para que el trabajo esté hecho o se haga; esto puede suponer que se salten las reglas. El líder negociador es ambicioso; juega a ganar.

SUBORDINADO COMPLICE

Aunque no tan maleable como quisiera el líder negociador, es el subordinado cómplice quien complementará a un líder negociador para conseguir buenos resultados. El subordinado cómplice tiende a ser totalmente individualista en sus puntos de vista y es capaz por sí mismo de organizar y dirigir a los demás. No le intimida el status de

los otros, pero puede tener una percepción ligeramente aumentada de su propia posición. Aprecia el estilo negociador y no respondería bien a un líder más autocrático.

Emocionalmente, el subordinado cómplice es estable, generalmente capaz de ignorar los desaires que le hacen, y tiene pocos problemas para contener sentimientos que pudieran tener consecuencias no deseadas si se expresasen libremente.

Aunque el subordinado cómplice no compite normalmente con sus colegas, comparte la misma orientación del líder negociador. La relación entre los dos permite que el líder persuada al subordinado de que una idea es digna de seguirse; esto puede no ser fácil, porque el subordinado está inclinado a tener fuertes opiniones propias. Sin embargo, si consigue convencerle, el subordinado utilizará sus habilidades organizativas y directivas en la implementación de la misma.

Es importante subrayar que el complemento ideal de un líder negociador no es alguien fácil de convencer y de aceptar los puntos de vista de los otros: un subordinado de esta clase puede también ser dirigido por un líder directivo. Si un líder va a emplear un estilo negociador, es preferible que el proceso de negociación sea en sí mismo productivo y éste puede ser el caso de una buena continuación líder-subordinado.

V. LA DELEGACION

El factor primordial para delegar responsabilidades eficazmente, parte de la base de la filosofía que el mando tenga respecto a su personal y, a su reacción ante el trabajo.

Cuanto más positiva sea la idea que el mando tiene sobre el personal, más eficaz será la práctica de delegar responsabilidades.

Características de tipo Negativo.

1. Ejercer control excesivo en el personal y en la labor que éste desempeña.
2. Prestar atención excesiva a los detalles diarios.
3. La toma de decisiones es unilateral.
4. Tener que recurrir a la autoridad, el poder, la presión y la disciplina para obtener los resultados deseados.

Características de Tipo Positivo.

1. Propiciar un ambiente en que el personal, participe mental y emocionalmente en su labor, en vez de participar sólo físicamente.

2. Lograr que el personal, asuma responsabilidades, haciéndole participar en la planificación y en la toma de decisiones.
3. Dirigir su esfuerzo a la consecución de las metas y los objetivos de la Empresa en general y, en la forma de realizarlos, en dedicarse a los detalles.
4. Proponerse obtener buenos resultados con la colaboración de su personal, manteniendo una comunicación eficaz con el mismo y evitando desarrollar el trabajo solo.

Motivos para delegar:

A) Contribuye al desarrollo y capacitación del subordinado.

Un incremento en la responsabilidad puede propiciar que el empleado asuma mayor autoridad y adquiera un mayor compromiso con el superior.

Conviene analizar los siguientes factores, pues permiten potenciar la capacitación de los subordinados.

¿Qué cosas se aprenden a base de estudiar?

¿Qué responsabilidades hay que asumir?

¿Cómo se debe practicar la nueva responsabilidad que se asume?

¿Con quién? ¿Con qué subordinado?

¿Cuánto conviene aumentar el número de responsabilidades?

B) Aprovechamiento máximo de las habilidades y aptitudes del subordinado.

En las Organizaciones se tiene cierta dificultad para encontrar personas capacitadas para desarrollar una labor. En numerosos estudios se ha observado que existen capacidades pero no se ponen en práctica.

C) Motivar.

Mediante la delegación, se propicia una atmósfera, en la cual, trabajar no es sólo percibir un sueldo determinado o desarrollar una serie de actividades.

D) Permite que el mando dirija.

El mando cumple una labor con la ayuda de los demás, su labor ya no es de ejecutor, sino de mando.

Objetivos de la delegación de tareas

A. Asignar tareas.

1. Las actividades o labores de las que es responsable.

2. Areas en que el subordinado es el responsable de obtener buenos resultados.
3. Resultados específicos que el subordinado debe alcanzar en cada área.
4. Manera en que se puede evaluar el desenvolvimiento del subordinado en cada área.

B. Otorgar autoridad.

1. Pedir al subordinado que presente sus ideas y planes de la forma en que se pueden obtener los mejores resultados posibles.
2. Formular preguntas, sugerir todas las alternativas posibles y establecer una conversación abierta, ayudando al subordinado a analizar todos los aspectos de la situación.
3. Lograr que el subordinado analice o identifique todos los problemas y estudiar la forma de resolverlos.
4. Llegar a un acuerdo mutuo, en cuanto al derrotero que se pretende tomar.

C. Crear compromiso en el empleado.

1. No se impone, sino que el empleado pueda aceptar o rechazar según su criterio.

La delegación no incluye:

- Despojarse de responsabilidades para asignarlas a otros.
- Delegar actividades rutinarias y que carecen de significado.
- Delegar no es abandono.
- No implica que el mando pierde el control de la situación.
- Delegar no significa evadir tomar decisiones.

Por que los mandos no están dispuestos a delegar.

- El mando considera que le lleva más tiempo explicarlo, que hacerlo él mismo.
- A los subordinados les falta la experiencia necesaria.
- El potencial de errores que se cometen, es demasiado elevado y costoso.

- Los subordinados son especialistas que no cuentan con el conocimiento general necesario para tomar una serie de decisiones.
- El mando considera poder actuar con más rapidez él solo.

Por qué los subordinados no aceptan la delegación.

- Temor al fracaso
 - . falta de confianza en uno mismo
 - . experiencia de errores cometidos en el pasado
- Carga excesiva de trabajo

