

DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO

M.A. Tirso Javier Hernández Gracia
M.B.A Jorge Ángeles Pérez Pasten
Profesor Investigador del ICEA de la UAEH
email: tjhernan@mixmail.com

RESUMEN:

Hoy en día, los tiempos exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, la cual muchas veces se contrapone con el autoritarismo directivo. Actualmente la apertura democrática y participativa ha incursionado en casi todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio político, como lo es en México y específicamente en el estado de Hidalgo. En este sentido, el ámbito organizacional no ha sido la excepción, ya que la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de la reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás poco a poco los estilos egocéntricos de quienes disfrutaban y abusan del poder en las organizaciones. En la iniciativa privada, tienden a disminuir las figuras directivas basadas en lambisconerías, en el compadrazgo y en la adulación. Las nuevas organizaciones demandan resultados para poder sobrevivir. Sin embargo, falta mucho por hacer, aún el concepto de un auténtico liderazgo no ha llegado a la conciencia de todos los directivos, es por ello, que se realizó una investigación para conocer el estilo de liderazgo que más utilizan los directivos de 19 empresas públicas y 28 privadas del estado de Hidalgo y bajo el cual ejercen el control de sus trabajadores.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, estilos de liderazgo, Estado de Hidalgo, empresas públicas.

INTRODUCCIÓN

Muchas veces cuando comenzamos a hablar de liderazgo vienen a nuestra memoria grandes líderes que han arrasado multitudes enteras en su momento, como Adolfo Hitler, Che Guevara, Eva Perón, Abraham Lincoln, Gandhi, Martin Luther King, el Papa Juan Pablo II u otra figura similar. Consideramos que los seguidores de estos líderes, al designarlos, estos dirigirán a un grupo de personas al cumplimiento exitoso de una tarea específica. Sin embargo, el concepto tradicional de las teorías de liderazgo basadas en el puesto, los títulos, la personalidad o los rasgos individuales, son un viejo paradigma. Hoy en día, los tiempos exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, la cual muchas veces se contrapone con el autoritarismo directivo. Actualmente la apertura democrática y participativa ha incursionado en casi todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio político, como lo es en México y específicamente en el estado de Hidalgo. En este sentido, el ámbito organizacional no ha sido la excepción, ya que la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de la reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás poco a poco los estilos egocéntricos de quienes disfrutaban y abusan del poder en las organizaciones. En la iniciativa privada, tienden a disminuir las figuras directivas basadas en lambisconerías, en el compadrazgo y en la adulación. Las nuevas organizaciones demandan resultados para

poder sobrevivir. Sin embargo, falta mucho por hacer, aún el concepto de un auténtico liderazgo no ha llegado a la conciencia de todos los directivos, es por ello, que con la presente investigación se realiza un diagnóstico del estilo de liderazgo que más utilizan los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo y bajo el cual ejercen el control de sus trabajadores. Es importante subrayar que en éste estudio no se realizan señalamientos directos sobre qué organización pública o privada presenta serios problemas de liderazgo, ya que la finalidad no es exhibir a alguien en particular, sino, tomar como base una serie de promedios porcentuales y medir estadísticamente la situación que en general guardan las empresas en relación con este fenómeno antes señalado y los efectos que produce en los subordinados.

ANTECEDENTES

El fenómeno de liderazgo siempre ha sido una cuestión importante dentro de la vida humana, nadie duda de la importancia de poder contar con buenos líderes en organizaciones públicas, como el gobierno del Estado, en la Administración de una empresa privada, en la sociedad en general y en otro tipo de organizaciones que necesitan de líderes para progresar. Dentro del mundo empresarial de hoy, globalizado y extremadamente competitivo, resulta de vital importancia la labor que realizan quienes están a la cabeza de las organizaciones, estos personajes por tanto deben no sólo tomar decisiones decisivas para sus empresas, sino que se deben preocupar por generar en el resto de las personas que las conforman una determinación tal que produzca la mayor eficiencia y los mejores beneficios para todos, tratando de ser un líder exitoso y no sólo de tomar decisiones financieras o de mercados. El estudio del liderazgo nació en los Estados Unidos, principalmente como una respuesta a la necesidad de llevar a la industria norteamericana a los primeros lugares de productividad y calidad, en momentos en que se estaba viendo

sorprendida por firmas japonesas y europeas que le estaban desplazando del mercado poco a poco, planteando alternativas para aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un auténtico liderazgo. Sin embargo, existen diversas variables que se encuentran asociadas a este fenómeno del liderazgo y que juegan un papel muy importante en el desempeño, eficiencia, productividad y generación de ambientes laborales confortables.

LIDERAZGO

El interés por el liderazgo, siempre ha existido pero, se convirtió en tema central de los investigadores a partir de la Primera Guerra Mundial, desde entonces muchos estudios se han desarrollado intentando encontrar las causas en que se fundamenta, así como los factores y características que presenta en condiciones específicas. El término liderazgo significa influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.¹ Actualmente existen tantas definiciones de liderazgo como número de personas que han intentado definir el concepto, pero casi todas ellas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, es decir un líder es aquel que tiene seguidores. El líder dirige por medio de la persuasión, porque sabe darle a su personal una causa noble, capaz de motivar a los subordinados para luchar por ella. Es decir, la interacción entre líder y dirigidos supone así una especie de intercambio psicológico y económico. En cuanto a la parte económica, por lo general se trata de un salario; por el lado psicológico, es un poco más complejo y variado; puede incluir la seguridad, o el placer de tener una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de sentirse satisfecho cuando el grupo llega a una de las metas fijadas. Todo esto nos permite tomar conciencia de la gran

¹ Hellriegel, Don, John W. Slocum, Administración, 7a. edición, edit. Thomson Editores, 1998, p. 501

responsabilidad que los líderes, como los directivos de recursos humanos de empresas u organizaciones públicas o privadas, tienen cuando se empeñan en lograr la excelencia. El modelo del líder que desea llegar a la excelencia es aquel que quiere vivir optimizándola permanentemente. El liderazgo de excelencia es el que marca el logro de objetivos de una organización, asimismo es considerado como una manera concreta de realizar "una parte" del quehacer directivo, es decir, la parte que se ocupa de "mover" la organización, los estudios realizados a través del tiempo, han ayudado a desarrollar varios enfoques de liderazgo y con ellos diversos estilos de dirigir.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los primeros estudios para comprender el liderazgo se enfocaron en un sólo elemento, el líder, posteriormente los estudios se fueron formulando en torno a los seguidores y la tarea realizada por ellos; recientemente, algunos investigadores consideraron como un elemento determinante para un liderazgo eficaz la situación, se ha llegado a la conclusión de que la influencia o peso que el líder le da a cada una de estas variables, determinará el estilo de liderazgo aplicado. Sin embargo, es común que en la práctica estos estilos se mezclen entre sí. Estas son las características de las variables.² *El líder, en relación a sus características personales.* La conducta del líder estará influenciada por su propia personalidad, conocimiento y experiencia; así como en la atención que le preste a las necesidades de sus subordinados. *Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades.* Como por ejemplo: las variantes de su personalidad, las expectativas de cada uno de ellos, sobre todo en cuanto a madurez y capacidad de asumir responsabilidades. *La situación, comprende la naturaleza de la organización,*

² Luthans, Fred. Introducción a la administración, un enfoque de contingencias., México, edit. McGraw-Hill, 1980. p. 140

su propósito y estructura. Básicamente se refiere al grado de claridad y estructuración de la tarea en un ambiente estable. Incluye también las características del grupo de trabajo.

ESTILOS DE LIDERAZGO BASADOS EN LA AUTORIDAD

Dentro de las primeras investigaciones con una tendencia orientada hacia la conducta se encuentra la presentada por Ronald Lippitt y Ralph White quienes clasificaron los estilos de liderazgo en autocrático, democrático y de *laissez faire*³ (facilitador o de rienda suelta), esto lo hicieron basándose en la autoridad que tienen los líderes y en cómo la utilizan. White y Lippitt intentaron demostrar que a "diferentes estilos de liderazgo corresponden reacciones diferentes en el grupo"⁴. Concluyeron que el liderazgo con un enfoque democrático tiende a dar como resultado actitudes más positivas de los subordinados que con el estilo autocrático o facilitador. Si se aplicaran estos estilos a los diversos tipos de directivos que se encuentran al frente de las distintas áreas que componen una organización pública o privada en estado de Hidalgo, tendríamos como líder autocrático aquel que por sí solo organiza y determina lo que debe hacerse, así como la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, sin permitir ninguna sugerencia de los subordinados para mejorar el servicio, agilizar rutinas y procedimientos, entre otras cosas. El líder democrático será aquel que forme equipo con su personal, permitiéndoles una participación y una comunicación abierta en la toma de decisiones, aceptando entre él y los subordinados las sugerencias que se aporten para el mejor funcionamiento del área. Por último, cuando el directivo sólo se ocupa de realizar las actividades mínimas

³ Palabra de origen francés que significa: dejar pasar o dejar hacer.

⁴ Luthans, Fred. Introducción a la administración, un enfoque de contingencias, México, edit. McGraw-Hill, 1980, p. 128

para que funcione el área de su responsabilidad, sin importar las necesidades reales de las distintas áreas con las que interactúa, ni las de sus subordinados, a los cuales les da mucha libertad de acción, se considera que aplica un liderazgo facilitador o *laissez faire*.

DIAGNÓSTICO DEL ESTILO LIDERAZGO

La investigación sobre el liderazgo es aplicable a cualquier entidad económica u organismo, que implique la necesidad de recursos humanos, sin importar si sus fines son lucrativos o de servicio. Hoy en día las organizaciones requieren cada vez más de contar con líderes exitosos, los cuales al menos cubran las siguientes siete cualidades básicas: 1) capacidad técnica; 2) inteligencia social o habilidad para motivar; 3) entender y conducir a la gente; 4) experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos y caminos ya recorridos; 5) saber en que momento actuar, cuándo no hacer nada, y cuándo hacerlo todo, o cuándo sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; 6) capacidad de juicio, y finalmente 7) carácter. En los últimos años, el número de organizaciones ha aumentado considerablemente, por lo que cada vez más los directivos que están al frente de las distintas áreas que las conforman, tienen un mayor compromiso, procurar no sólo la elección ideal de las personas a ocupar los puestos, sino también la de organizar, educar, capacitar, evaluar, satisfacer y mejorar el rendimiento de los trabajadores a favor de los mismos y de la propia organización, siendo en primera instancia las responsables de fomentar y ejercer acciones de forma continua que permita desarrollar un escenario y clima organizacional, que estimule las acciones de los empleados en pos de obtener un liderazgo auténtico y eficaz. Tomando como base estas investigaciones sobre el liderazgo surgió la inquietud por conocer el grado de influencia o persuasión que un líder, directivo o jefe administrativo, ejerce en sus subordinados, que tipo de liderazgo

está aplicando, aunque como ya se mencionó solamente se analizará el basado en la autoridad. Debido a que el número de organizaciones públicas y privadas en el estado de Hidalgo es muy grande y que la presente investigación se está realizando sin contar con recursos económicos, el estudio se realizó principalmente para las organizaciones públicas y privadas asentadas en el municipio de Pachuca de Soto, siendo seleccionadas de acuerdo a su importancia y facilidades de acceso por parte del maestro investigador y con el apoyo de un grupo de alumnos del 10mo. Semestre de la Licenciatura en Administración de las generaciones enero - junio y agosto - diciembre del 2002, mismas que se citan en el Anexo 1 y Anexo 2. El instrumento utilizado para el acopio de la información en el estudio de campo fue principalmente el cuestionario, el cual quedo estructurado de 25 preguntas, de las cuales las 14 primeras preguntas están diseñadas para recabar información que nos permita identificar directamente sobre el tipo de liderazgo que están aplicando los jefes o directivos de las empresas públicas y privadas encuestadas. Las respuestas a estas preguntas se dividieron en tres opciones, donde cada una de estas hace alusión a un tipo de liderazgo, siendo la primera opción el autócrata, la segunda el demócrata y la tercera el facilitador. De la pregunta 15 a la 21, se utiliza una escala de Rennis Likert para medir aquellos factores que de alguna manera son propiciados por el estilo de liderazgo que predomina en las organizaciones, como lo son: el trabajo de equipo, el reconocimiento del trabajador a su desempeño, el ambiente laboral, entre otros. Finalmente las últimas 4 preguntas son un poco más abiertas a la opinión del trabajador encuestado, en relación con los problemas más comunes que enfrenta en su empresa, los riesgos laborales y los aspectos que desearía se dieran para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefes. En total se aplicaron 794 cuestionarios a 19 empresas públicas y 1020 cuestionarios a 28 empresas privadas, los cuales se tabularon de una manera

sencilla. La recolección fue manual y automática con el auxilio de una computadora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la naturaleza de la estructura del cuestionario aplicado, los resultados obtenidos se agruparon en tres rubros, de los cuales se obtuvieron los porcentajes promedio de todos los cuestionarios aplicados, tanto para las empresas públicas como para las empresas privadas encuestadas. En este sentido y como ya se comentó antes, no se hacen señalamientos directos a una organización pública o privada, ni se generalizan los resultados a toda la organización en cuestión, ya que como puede observarse en la tabla anterior, el número de cuestionarios aplicados en la mayoría de los casos, no representan ni siquiera el 10% del total de los trabajadores que componen la empresa, por lo que los porcentajes que a continuación se señalan fueron obtenidos estrictamente del número de cuestionarios y entrevistas realizadas en esta investigación.

I. Tipo de Liderazgo que están aplicando los jefes o directivos de las distintas áreas que forman parte de una organización.

Del total de cuestionarios aplicados a los trabajadores de las organizaciones públicas del estado de Hidalgo examinadas, el 58% de sus directivos aplican un estilo de liderazgo autocrático de forma permanente, mientras que sólo un 30% de ellos adopta un estilo de liderazgo Democrático comúnmente y el 12% restante basa su trabajo de dirección bajo un esquema totalmente facilitador o paternalista. Por otro lado, del total de cuestionarios aplicados a los trabajadores de las empresas privadas del estado de Hidalgo, el 28% de sus directivos aplican un estilo de liderazgo autocrático de manera cotidiana, mientras que el 67% lo hace basándose en un estilo democrático, encontrando que sólo el 5% aplica un estilo de liderazgo facilitador o paternalista. La mayoría de los trabajadores de las empresas públicas que fueron encuestados, consideran que su jefe ejerce

de manera permanente un estilo autocrático, debido a las siguientes razones:

- ✓ El directivo determina toda norma o política a seguir, sin tomar en cuenta la opinión y participación de sus subordinados.
- ✓ El directivo ejerce su autoridad en cada una de las actividades que realiza, asegurándose que las decisiones futuras sean consultadas estrictamente con él, antes de ser tomadas, lo cual genera un ambiente de inseguridad y falta de confianza en sus subordinados.
- ✓ La división de tareas generalmente se lleva a cabo por el propio directivo, sin permitir que el trabajador decida con quien realizar una actividad o tarea.
- ✓ No es común recibir de su directivo una alabanza, crítica o retroalimentación de forma objetiva, ya que este generalmente se ocupa de cumplir cabalmente con los objetivos planteados, a costa incluso del mal trato y desconsideración hacia sus empleados.
- ✓ Es común que el directivo ejerza presión en sus trabajadores, para saber cuando estará terminado un trabajo específico, sin importarle mucho si las condiciones para realizarlo son las adecuadas, además de que generalmente brinda escaso apoyo durante el desarrollo del mismo.
- ✓ Poco le interesa al directivo las inquietudes e intereses de sus subordinados.
- ✓ El directivo genera un ambiente laboral tenso, donde los trabajadores se sienten sometidos y obligados a cumplir cabalmente con sus actividades.
- ✓ Ante un conflicto, el directivo trata de exhibirse frente a los demás para hacer notar el poder de su autoridad.
- ✓ El directivo da a conocer los cambios en las políticas y procesos laborales y ordena respetarlos tajantemente, sin tomar en cuenta la opinión de sus trabajadores.
- ✓ Dificilmente el directivo involucra a su personal en el diseño de planes y estrategias a corto y mediano plazo.
- ✓ El directivo solo se preocupa por obtener el beneficio propio, sin importarle el reconocimiento o estímulo al desempeño laboral de sus empleados.

Los resultados obtenidos manifiestan la ausencia de aptitudes óptimas de liderazgo por parte de los directivos de la mayoría de las áreas de las organizaciones públicas, donde fueron aplicados los cuestionarios, ya que, se nota la falta de dirección y participación, provocando que las actividades que realizan sus trabajadores las lleven al cabo más por inercia que por iniciativa propia. En cuanto a las empresas privadas, los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en sus diferentes áreas, se observa lo siguiente:

- ✓ El estilo de liderazgo que más predomina es el democrático, debido principalmente a que sus directivos permiten más la participación de sus trabajadores para tomar decisiones relacionadas con las actividades que realizan.

- ✓ Los trabajadores encuestados coinciden en mencionar que sus directivos los toman en cuenta para sugerir métodos más efectivos, fáciles y rápidos para hacer su propio trabajo, además de evaluar constantemente el desempeño y cumplimiento de las metas personales y grupales, otorgando estímulos y recompensas.

- ✓ Los líderes de las distintas áreas realizan reuniones periódicas con sus empleados para atender problemáticas, resolver dudas e inquietudes y juntos poder buscar soluciones que faciliten el trabajo de las personas.

- ✓ Los directivos se interesan más por lo que piensan sus subordinados y tratan de empatar sus intereses con los de la organización, desarrollando una capacidad suficiente para resolver un problema o conflicto cuando éste se presenta.

- ✓ Los directivos se muestran más accesibles para escuchar y para mostrarse con su gente, propiciando un ambiente armónico y de respeto entre todos sus trabajadores.

II. Principales factores que son propiciados por el estilo de liderazgo que abunda en una organización.

En las organizaciones públicas y privadas del estado de Hidalgo, existen una serie de factores que son generados en consecuencia a la adopción de un estilo de liderazgo.

Empresas Públicas:

- ✓ De las encuestas aplicadas, el 80% de los trabajadores manifiestan su grado de disposición para trabajar en equipo. Este porcentaje es muy importante y alentador, si tomamos en cuenta el estilo de liderazgo bajo el cual se encuentran trabajando actualmente. Normalmente para un directivo autócrata el trabajar en equipo significa tan sólo tener personas que hagan un trabajo, a su manera.

- ✓ El ambiente laboral que genera este tipo de liderazgo, el cual es evaluado por el 62% de la gente como muy pesado, desmotivante y poco favorable para realizar sus actividades.

- ✓ El 52% de los trabajadores encuestados mencionan que la participación en el proceso y toma de decisiones es limitada, lo cual también es un factor que impacta en la motivación y creatividad de los empleados en el desempeño de sus funciones.

- ✓ El 47% de los trabajadores considera que las relaciones y comunicación con sus jefes o directivos es escasa, toda vez que estos demuestran poco interés a sus necesidades.

Empresas privadas:

- ✓ El 85% de los trabajadores muestran una gran disponibilidad para trabajar en equipo, lo cual se debe principalmente a que sus directivos o jefes utilizan comúnmente estilos democráticos de dirección.

- ✓ El 79% de los empleados considera que el ambiente laboral es bueno, lo cual coadyuva en el cumplimiento de su trabajo.

- ✓ Sólo el 29% de los trabajadores de las empresas privadas consideran que la participación en el proceso y toma de decisiones es limitada.

- ✓ El 68% de los subordinados coinciden en llevar una buena relación y comunicación con sus superiores.

III. Problemas más comunes que enfrenta un trabajador en la empresa donde labora y

algunos aspectos que le gustaría se mejoraran.

Es claro que en todas las organizaciones existen problemas de diversa índole, mismos que tanto directivos como empleados deben intentar resolver de forma conjunta y armoniosa, con el fin de sacar adelante a la organización a la que pertenecen. Los problemas más comunes que enfrentan las empresas públicas y privadas en el estado de Hidalgo, a juicio de los trabajadores encuestados son:

✓ El 82% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 45% de las empresas privadas opinan que existe una inequidad salarial interna. En este sentido es más común ver en las organizaciones públicas a gente que no hace nada o que su cargo es de menor responsabilidad, ganando mucho más dinero y gozando de mejores beneficios y estímulos, que otros empleados que su trabajo es más intenso y tienen mayores responsabilidades.

✓ El 54% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 32% de las empresas privadas opinan que existe una falta de capacitación, con lo cual puedan perfeccionar y actualizar sus conocimientos y habilidades. Aunque es común que en la mayoría de las organizaciones públicas exista un área encargada de realizar o canalizar a la gente que requiere de capacitación, ésta no se realiza de forma equitativa y bajo un buen programa.

✓ El 80% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 68% de las empresas privadas opinan que existe una falta de motivación, generada por el desinterés de sus directivos para conocer y tratar de satisfacer las necesidades e intereses personales, tanto tangibles como intangibles, que les permita sentirse realizados de trabajar y pertenecer a la organización.

✓ El 62% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 32% de las empresas privadas opinan que carecen de un buen liderazgo efectivo, toda vez que a la mayoría de sus jefes solo les interesa alcanzar las metas a costa de lo que sea y

obtener el reconocimiento y estímulo de forma personal.

✓ El 35% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 24% de las empresas privadas opinan que existen barreras que impiden desarrollar una comunicación eficaz en la organización, con lo cual se sienten limitados para transmitir sus ideas, llevar a cabo sus funciones y actividades, así como, verter sus opiniones, sugerencias e inconformidades.

✓ El 36% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 18% de las empresas privadas opinan que existe una falta de humanismo hacia ellos, toda vez que en muchas áreas son considerados como simples estereotipos, más que como seres humanos que cumplen con una función dentro de la organización al igual que el más alto directivo.

CONCLUSIONES

La diferencia entre una organización pública y una privada radica en los fines que cada una intenta lograr, aunque, sin duda, ambas empresas cuentan con toda una estructura de planeación que orienta sus acciones, la diferencia esta en que una busca fines lucrativos y la otra pretende ofrecer un servicio sin afán de ganancia económica alguna. La empresa privada esta consiente que en su medio ambiente existen factores externos que no puede controlar, trata de sacar el máximo provecho de los elementos internos que pueden darle la capacidad para ser competitiva en el mercado. Mientras que la empresa pública, orienta sus acciones al servicio de la sociedad, respaldando todas sus acciones en el gobierno. No obstante que existe tal diferencia y que cada empresa genera su propia cultura organizacional, el liderazgo eficaz puede desarrollarse en cualquier tipo de organización, combinando adecuadamente los intereses de sus tres componentes esenciales: El medio (empresa), los directivos y los subordinados. Los resultados obtenidos de la investigación realizada a un pequeño grupo de trabajadores, de algunas de las áreas que componen las organizaciones

públicas y privadas, que fueron objeto de este estudio, nos permiten establecer las siguientes conclusiones:

Empresas públicas del estado de Hidalgo

1. El estilo de liderazgo que más prevalece es el autocrático, pues así lo hicieron saber el 58% los empleados que fueron encuestados, toda vez que manifestaron que el directivo es quien determina y dicta toda actividad, políticas y cursos de acción que deben seguirse con estricto apego a los mismos, creando un ambiente organizacional tenso y con mínimos vestigios de motivación, limitándose los empleados al simple cumplimiento de sus funciones, sin permitir el aporte de ideas que estimulen la creatividad de su personal, en el desempeño de sus actividades.

2. El 80% de los trabajadores encuestados manifiestan su total interés por trabajar en equipo, siempre y cuando se desarrolle todo un esquema equitativo de trabajo, en el cual cada uno de los miembros puedan participar en la toma de decisiones relacionada con las actividades que realizan, además de contar con el apoyo y la confianza de su directivo.

3. Los principales problemas que enfrentan los trabajadores en sus organizaciones, es la inequidad salarial interna, la falta de capacitación, la falta de motivación, un adecuado liderazgo, una comunicación limitada y la falta de humanismo de parte principalmente de sus directivos.

Empresas privadas del estado de Hidalgo

1. El estilo de liderazgo que más prevalece es el Democrático, pues así lo hicieron saber el 67% los empleados que fueron encuestados, toda vez que manifestaron que el directivo es quien esboza los pasos generales de trabajo, sugiere dos o más alternativas o procedimientos a seguir y evita discutir con su grupo de trabajo, evaluando el avance de sus actividades y apoyando a sus subordinados durante la realización del mismo. Por otro lado, le gusta tomar en cuenta al personal y otorgar estímulos, promociones, capacitación y motivación, tratando de involucrar a todos de forma equitativa y justa, interesándose

por lo que piensan sus empleados y tratando de empatarlos con los intereses de la propia empresa.

2. El 85% de los trabajadores encuestados manifiestan su total interés para trabajar en equipo, siempre que puedan contar con el apoyo de su jefe durante el desarrollo de sus funciones. Consideran que es importante que se les permita participar en la toma de decisiones referentes a su área de trabajo.

3. Al igual que en las organizaciones públicas, los trabajadores de las empresas privadas, enfrentan problemas de inequidad salarial interna, falta de capacitación, falta de motivación, un adecuado liderazgo, una comunicación limitada y la falta de humanismo principalmente de sus directivos.

Finalmente, tanto en las organizaciones públicas como privadas, los trabajadores encuestados coinciden en señalar la necesidad de un cambio en los actuales estilos de dirección de sus dirigentes, a través del cual les permita atender y solucionar con toda firmeza los problemas que enfrentan día con día, mejorando su bienestar y calidad de vida a costa de contar con una organización exitosa.

RECOMENDACIONES

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; estos no pueden ser dejados a la entrada de la empresa, de la oficina o del despacho, sino al contrario son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de observar su impacto en la organización. Los valores del ser humano son sin duda una parte esencial en la gestación de líderes eficaces, por que de la buena cimentación de ellos dependerá el comportamiento racional de los directivos con la gente que está bajo su cargo. La familia, la religión, las costumbres, las amistades y la educación escolar, son valores que se cultivan desde la niñez del

individuo y que se van desarrollando y aplicando a lo largo de toda la vida. En este sentido, resulta interesante reconocer que en la cultura mexicana el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar las cosas verdaderamente importantes de la vida, como son: la convivencia, la familia, las amistades, la recreación y el esparcimiento. Si consideramos que es inevitable trabajar para sobrevivir dignamente y que el trabajo es una actividad que nos ocupa la mayor parte del día, debemos preocuparnos por hacerlo lo más placentero posible, formando parte de un gran equipo de trabajo, donde la equidad y justicia sean la bandera que idolatremos siempre. El líder eficaz deberá buscar a cada instante nuevas y mejores formas de trabajo, donde la participación e involucramiento de la gente sean parte de la propia cultura organizacional, convirtiendo a sus subordinados en auténticos seguidores en los que se pueda creer y confiar plenamente. De acuerdo con los resultados obtenidos de la presente investigación, es importante señalar algunos puntos a manera de recomendaciones, que permitan reflexionar y mejorar el estilo de liderazgo a los directivos, tanto de las organizaciones públicas como de las privadas del estado de Hidalgo.

1. Los directivos de las organizaciones deben conocer y manejar las diversas teorías y enfoques que existen sobre el liderazgo, puesto que esto les ayudará a administrar con mayor eficiencia el área que está bajo su cargo, para tal efecto, es recomendable que asistan a cursos relacionados con el tema de Dirección, para así estar preparados para decidir que tipo de liderazgo es el más adecuado de aplicar.

2. Evaluar periódicamente el desempeño de los directivos en el puesto que ocupan dentro de la organización, mediante la aplicación de un cuestionario sencillo al personal que se encuentra bajo su cargo. Es importante retroalimentar el resultado de esta evaluación a efecto de poder implementar los cambios y ajustes

necesarios. Para una mejor comprensión, se recomienda utilizar algún modelo específico como el de la rejilla o grid gerencial, de Robert Blake y Jane Mouton, en donde se identifican una serie de estilos de liderazgo a través de un gráfico, que le permite al directivo visualizar y contextualizar su papel como líder. Otro modelo importante de liderazgo es el "Participativo" de Victor Vroom y Arthur Jago, basado en una serie de reglas para determinar el monto y la forma de la toma participativa de decisiones, que se debe alentar en diferentes situaciones, entre otros modelos existentes.

3. El nuevo liderazgo exige una mayor participación de los trabajadores. Los directivos de hoy deben compartir el poder sin que por ello pierdan estatus o prestigio, ante los grupos o individuos. La falta de participación e involucramiento del personal en la toma de decisiones sobre las actividades y funciones que estos realizan, es uno de los problemas más comunes que enfrentan las organizaciones mexicanas hoy en día, por lo que se debe trabajar arduamente para combatir este paradigma cultural.

4. El directivo debe entender que la motivación es una fuerza muy poderosa que mueve a las personas a realizar las cosas, por lo que es importante que analicen profundamente los factores intangibles e intangibles que son del interés de sus trabajadores, para así estructurar programas de estímulos y recompensas. Es recomendable que los directivos conozcan ampliamente las teorías de motivación más importantes, como la de Maslow, McClelland y Herzberg, que les sirva como base para entenderlas y aplicarlas adecuadamente en su empresa.

5. La comunicación es un elemento que debe cuidarse de manera especial cuando se tiene la responsabilidad de dirigir a un grupo de personas, toda vez que ésta es un ingrediente esencial, en la ejecución correcta de las actividades y funciones que realiza un trabajador. Muchos de los errores administrativos que se comenten, es por la interpretación incorrecta de los mensajes y

órdenes que reciben las personas responsables de llevarlas a cabo, así como también por quienes dictan esas órdenes. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, uno de los principales factores que afectan la buena comunicación en las organizaciones públicas encuestadas, es el “ego” de sus directivos, el cual provoca que el subordinado difícilmente se acerque a él a preguntar algo, por temor o miedo a las reacciones que del directivo se generen.

6. Se sugiere se implementen periódicamente cursos de capacitación para los trabajadores, a efecto de prepararlos mejor con los conocimientos más actuales

en las actividades que realizan y fomentar la creatividad laboral.

Finalmente, a pesar de que en general las empresas privadas del estado de Hidalgo cuentan con líderes cuya tendencia es clara hacia la adopción permanente de un liderazgo democrático, en la práctica ningún estilo de liderazgo se aplica de forma pura, a veces es recomendable usar un estilo autocrático o paternalista en periodos breves de tiempo, dependiendo del grado de madurez que tengan los grupos dirigidos. En lo que respecta a las empresas públicas del estado de Hidalgo, el liderazgo que emana de ellas de manera permanente es el autócrata, el cual no es conveniente mantener por periodos largos de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alferés, H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. Motiva a tus empleados, edit., Nafin, 1992.
- Andrea, Carrasco Esquivel. El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. Edit. Fondo Cultural Universitario, México, 2000.
- Brow, Warren B., Dennis J. Moberg. Teoría de la organización : enfoque integral, edit., Limusa, 1991.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. El comportamiento humano en el trabajo, edit., McGraw-Hill, 1988.
- Druker, Peter. Gestión dinámica lo mejor de Peter Druker sobre management, edit. Hispano-Europea, 1981.
- Hellriegel, Don y John Slocum, Administración, edit. Thomson Editores, 1998.
- Halloran, Jack. Relaciones humanas: Técnicas de dirección, edit., Hispano-Europea, 1982.
- Issac, David. Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos, edit., EUNSA, 1987.
- Kazmier, Leonard J. Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía, Mc.Graw-Hill, 1985
- Koontz, Harnold y Heinz Weihrich. Administración. 11a. edit., CECSA, 1998.
- Luthans, Fred. Introducción a la Administración : un enfoque de contingencias, edit., McGraw-Hill, 1980.
- Robbins, Stepheny Mary Coulter, Administración, 5a. edición, edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Newman, James. Como llegar a la cumbre de las Empresas., edit. Limusa, 1992.
- Thierauf, Robert J., Principios y Aplicaciones de Administración, edit., Limusa , 1990.
- Vroom, Victor H., Jago Arthur G., El Nuevo Liderazgo.- Díaz de Santos, 1998.