

# **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

**Lic. Enisbet Medina Cruz<sup>1</sup>**

*1. SUM “Jesús Herrera” de Pedro Betancourt.*

## **Resumen.**

El siguiente trabajo aborda algunas consideraciones de la autora de esta monografía en cuanto a la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral, tomando como ejemplo su investigación realizada en Banco Popular de Ahorro de Pedro Betancourt, donde se pudo demostrar la repercusión que estaba teniendo el liderazgo en la inestabilidad de los resultados del trabajo de esa Sucursal bancaria. En las conclusiones se muestran cuales son las fortalezas y debilidades de los líderes en aras de lograr una mayor motivación por los trabajadores hacia la elevación de los resultados en el trabajo. Se le hicieron llegar algunas recomendaciones a la Dirección de la entidad.

*Palabras claves: Liderazgo; Desempeño Laboral; Satisfacción Laboral.*

---

## **Introducción**

El éxito total de una organización o institución depende cada vez más de la unión entre el objetivo de la misma y la inteligencia emocional de sus líderes. Existe un área que ha despertado un gran interés y es el **estudio de las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones**. Estas personas reciben el nombre de líderes carismáticos o transformadores como menciona Stoner en su libro de Administración.

Muchas grandes compañías en el mundo capitalista, como por ejemplo la General Motors, IBM, etc. Han emprendido programas para la “transformación” de sus organizaciones, realizando grandes cambios que han de concretarse en plazos muy breves y sostienen que estos necesitan de **líderes transformadores**.

Actualmente en ocasiones para describir lo que hace un líder, se recurre solo a las condiciones de personas: muy inteligentes y hábiles, con sólidas y extraordinarias habilidades intelectuales y técnicas. Se ha constatado que es importante, que para diferentes situaciones se deba seleccionar a personas con diferentes tipos de liderazgo.

Hoy algunos autores agrupan las competencias globales necesarias para describir un líder de nivel superior en tres categorías:

1. Habilidades técnicas puras como contabilidad y planeamiento de negocios.
2. Habilidades cognoscitivas como razonamiento analítico.
3. Competencias demostrativas de inteligencia emocional, como la habilidad de trabajar con otros y la efectividad en el liderazgo de cambio.

Entre los hallazgos de David Mc Clelland, investigador en comportamiento humano y organizacional, efectuado con motivo de un estudio realizado para una compañía mundial de comidas y bebidas, se descubrió que cuando los gerentes superiores tienen una masa

crítica de capacidades de inteligencia emocional, sus áreas tienen rendimientos superiores y por ende ganancias que superan a las de otras áreas.

Resulta importante enfatizar que construir su propia Inteligencia Emocional, no puede suceder sin un sincero deseo por parte del individuo y su esfuerzo concentrado. Un taller o seminario, o curso no ayudará o un Manual elaborado y preparado por magníficos y experimentados especialistas. Es desacertado sostener que una buena, madura y elaborada inteligencia racional y habilidades técnicas, no son ingredientes fundamentales en un fuerte liderazgo, pero este modelo no estaría completo sin una buena inteligencia emocional, es de por sí un ingrediente básico que los líderes necesitan tener. Esta inteligencia emocional, si puede ser aprendida, no es fácil, toma tiempo y más que todo compromiso, pero los beneficios que aporta hacen valer el esfuerzo desplegado, tanto para la organización como para el individuo.

A finales de los años 30 Kurt Lewin, psicólogo social y sus colegas, pusieron en marcha una serie de experiencias sobre el liderazgo, que posteriormente se convertirían en punto de referencia de numerosos estudios y prácticas. Se plantearon investigar los efectos que distintos estilos de liderazgo tenían sobre la ejecución de las tareas y las relaciones interpersonales.

Trabajaron con tres estilos diferentes de liderazgo:

1. Autocrático. El líder marca las pautas a seguir, el qué, el cuando y el cómo.
2. Democrático: Líder y seguidores lo hacen de manera consensuada.
3. Liberal: El líder deja que sea el grupo el que, por sí mismo establezca sus propios criterios. Además de los interesantes resultados que obtuvieron, en general favorables para el estilo democrático, se pudo extraer una serie de conclusiones que gozan de una indudable vigencia.

Una misma persona puede ejercer distintos estilos de liderazgo. En la actualidad se destaca la flexibilidad como una de las características básicas que todo líder ha de tener. Cada estilo genera una situación distinta, un clima social diferente dentro del cual ha de trabajar el grupo. Las situaciones sociales creadas por cada estilo de liderazgo generan niveles distintos de rendimiento y satisfacción de un mismo grupo. En consecuencia, las características personales de cada miembro del grupo, por sí solas, no explican su comportamiento; es necesario considerar también las características de la situación y el contexto en que se encuentran, entre las cuales ocupa un lugar preferente, como se ha dicho, el comportamiento del líder y el clima que establece.

## **Desarrollo**

En nuestra investigación utilizamos la encuesta para determinar el desempeño laboral y la satisfacción laboral, además empleamos diferentes test para conocer el estado, la orientación y la tendencia del liderazgo, los cuales explicamos a continuación:

**Los cuatro sistemas de Likert:** Rensis Likert desarrollo ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Considera que un administrador eficaz está muy orientado hacia los subordinados y confía en la comunicación para mantener a todos los integrantes de la empresa trabajando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, aportan una actitud de apoyo en la que comparten necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que se hace uso de las motivaciones humanas, Likert considera que este enfoque es la forma más efectiva de conducir al grupo.

Como lineamientos para la investigación y para la clasificación de sus conceptos Likert supone que existen cuatro sistemas de administración:

Sistema 1: Se describe como explotador, autoritario, quienes lo controlan y dirigen son autocríticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y los castigos y con recompensas ocasionales son refractarios a las comunicaciones ascendentes y limitan la toma de decisiones en la cumbre.

Sistema 2: Se denomina benevolente, autoritario, estos administradores tienen una confianza paternal en sus subordinados, motivan con recompensas y cierto temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y delegan parcialmente la toma de decisiones pero con un control estrecho de políticas.

Sistema 3: se denomina de consultoría, quienes lo aplican tienen una confianza considerable pero no completa en sus subordinados, por lo general tratan de utilizar ideas y opiniones de éstos, conceden recompensas para motivar ocasionalmente aplican castigos y permiten cierta participación, aceptan comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, toman decisiones específicas a los niveles inferiores y en otros casos, solicitan asesoría.

Sistema 4 : Se considera el más participativo de todos por lo que se denomina grupo participativo, los administradores de este sistema tienen una confianza absoluta en sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva, proporcionan recompensas económicas sobre la base de su participación en el grupo y su aplicación en tareas tales como fijación de metas y evaluación del progreso en su logro, participan en comunicaciones ascendentes, descendente y laterales, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros asuntos, operan como grupo consigo mismo y con sus subordinados.

Muy Poca

Mucha

<b>GRADO DE PARTICIPACION DE LOS SUBORDINADOS</b>			
<b>SISTEMA 1</b>	<b>SISTEMA 2</b>	<b>SISTEMA 3</b>	<b>SISTEMA 4</b>
<b>Administración</b>	<b>Administración</b>	<b>Administración</b>	<b>Administración</b>
<b>Explotadora y Autoritaria</b>	<b>Benevolente</b>	<b>Consultiva</b>	<b>Participativa de grupo</b>

Figura 1

La figura 1 muestra como el grado de participación aumenta cuando la organización pasa de un estilo autoritario hacia una administración participativa y de grupo.

El segundo modelo que se utiliza es:

### **La Malla administrativa de Robert Blake y Jane Mounton.**

Este es uno de los enfoques más ampliamente conocidos para ilustrar los estilos de liderazgo; elaborada hace algunos años por Blake y Mounton, apoyándose en investigaciones previas que mostraban la importancia de que un administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas. Esta malla diseñada es un dispositivo ingenioso para ilustrar esta preocupación; la misma ha sido utilizada en todo el mundo como medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos del liderazgo.

#### **Las dimensiones de la Malla.**

La Malla tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción. El uso que hacen del término “preocupación por” pretende indicar “como” se preocupan los administradores por la producción o “como” se preocupan por las personas, y no se refiere a cosas como “cuanta producción” les preocupa obtener del grupo. La preocupación por la producción, se compone de las actitudes de un superior hacia una amplia gama de cosas tales como: la calidad de las decisiones de políticas, procedimientos y procesos, la creatividad en investigación, la calidad de los servicios de asesoría, la eficiencia del trabajo y el volumen de producción. De la misma manera, la preocupación por las personas se interpreta en forma amplia, tales como el grado de compromiso del personal hacia el logro de metas, la conservación de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad sobre la base de confianza más que de la obediencia, el logro de buenas condiciones de trabajo y la conservación de las interpersonales satisfactorias.

#### **Los cuatro estilos extremos.**

Blake y Mounton reconocen cuatro estilos.

Cuando se aplica el estilo 1,1 (denominada administración empobrecida), los administradores se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus trabajos; para todo intento y propósito abandonan sus tareas y sólo marcan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de superiores a subordinados.

En el otro extremo están los administradores 9,9 que muestran en sus acciones la más alta dedicación posible tanto a las personas como producción. Son en realidad los “administradores de equipo” que pueden adecuar las necesidades de producción de la empresa a las necesidades de las personas.

Otro estilo se identifica como la administración 1,9 (denominada de Club Campestre), en la cual los administradores no tienen ninguna preocupación, o muy poca por la producción y se preocupan sólo por las personas. Se mueve en un medio ambiente en el que todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz pero nadie se preocupa por invertir esfuerzos coordinados para lograr las metas de la empresa.

En el otro extremo se encuentran los administradores 9,1 (algunas veces denominados “administradores de tareas autocráticos), que se preocupan solo por lograr una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por las personas y que son bastantes autocráticos en su estilo de liderazgo.

Usando estos cuatro extremos, se puede colocar en alguna parte de la Malla, toda técnica, enfoque o estilo de administración. Es claro que los administradores 5,5 tienen una preocupación media por la producción y por las personas; logran una moral y una producción adecuada pero no son sobresalientes, no fijan metas muy altas y es probable que tengan una actitud autocrítica benevolente hacia las personas. La Malla Administrativa es un dispositivo útil para identificar y clasificar estilos de administración pero no indica por qué un administrador cabe en una parte u otra de la Malla. Para descubrir dicha ubicación, es necesario observar las causas subyacentes, tales como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y la capacitación de los administradores, el medio ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma en que actúan tanto como líderes como seguidores.

## MALLA ADMINISTRATIVA

P R E O C U P C I O N  P O R  L A S  P E R S	9	Club de vacaciones								Trabajo Equipo
	8									
	7									
	6									
	5					Nivel adecuado				
	4									
	3									
	2									
	1	Más estricto								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

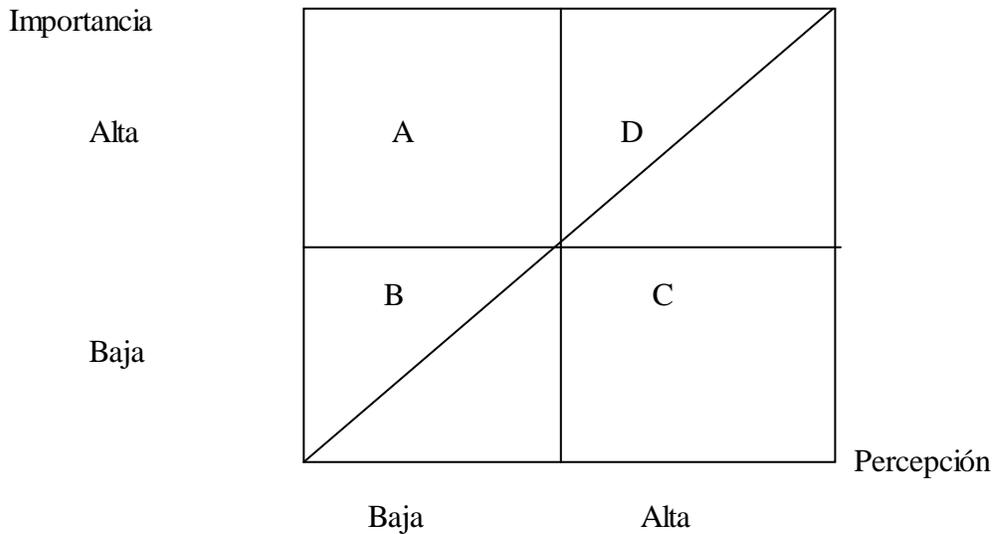
PREOCUPACION POR EL DESEMPEÑO

## MODELO DE EVALUACION DE LA CALIDAD DEL LIDERAZGO

La aplicación de este modelo permitirá diagnosticar y evaluar la percepción e importancia que tiene el individuo de la efectividad del proceso de liderazgo. Se partirá del criterio de que la calidad del proceso de liderazgo debe ser definida por el propio individuo en correspondencia con sus percepciones. Para determinarlas se aplica el cuestionario con formato de Likert , donde el individuo tiene la posibilidad de contestar en grados variables.

MATRIZ PARA LA TOMA DE DECISIONES: IMPORTANCIA GRADO DE PERCEPCIÓN (W – X).

Esta matriz se realiza para determinar la relación existente, en forma gráfica entre la importancia y la percepción de los diferentes elementos a comparar. La información relacionada en ella proviene de los datos obtenidos sobre la calidad percibida por los miembros del consejo de dirección y el resto de la organización de las diferentes características evaluadas del proceso de liderazgo y la importancia o peso relativo otorgado por los mismos a estos elementos, esta información es determinada a través de diferentes técnicas mencionadas anteriormente.



Puntos en A: Área de oportunidades de mejora: Aquí se encuentran comprendidas las características que responden a una determinada importancia y no tienen una percepción aceptable desde el punto de vista del trabajador. La organización debe concentrar su energía aquí.

Puntos en B: Área de vigilia. Aquí están las características que no son importantes y en la que la organización no se desempeña bien, son de baja prioridad pero no se pueden descuidar pues puede cambiar la importancia y en algún momento al cuadrante A.

Puntos en C: Área de esfuerzos mal invertidos: En este caso se encuentran las características que no tienen mucha importancia y en las que contradictoriamente existe una buena percepción.

Puntos en D: Área de buen trabajo: Comprende las características que tienen alta importancia y a su vez un alto nivel de percepción.

Las características que estén ubicadas en la diagonal no tienen problemas para la organización.

### **Conclusiones**

Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas y los test aplicados llegamos a la conclusión que el liderazgo asumido por los dirigentes de la sucursal no está dirigido a la motivación de los trabajadores quienes solo se motivan en ocasiones hacia los factores extrínsecos como el salario y la estimulación salarial y esto ocurre solo temporalmente. En la sucursal se ejerce con calidad el cumplimiento de los reglamentos y se realizan esfuerzos por crearles a los trabajadores un ambiente físico sano y agradable, aunque pudimos determinar que el liderazgo en el Centro no se proyecta hacia la obtención de una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño laboral.

## **Bibliografía.**

1. Arias Rivera, Magda. (2000) Planificación, seguimiento y evaluación del desempeño individual. Folletos gerenciales, Ciudad de la Habana, Pág. 4
2. Alonso, Mercedes. (2001). Diagnóstico del estado de Liderazgo en dos unidades de negocios en la UREA de la Universidad de Matanzas. Trabajo de Tesis de Maestría de Negocios. Departamento Técnica de Dirección. Matanzas.
3. Davis, K. y Newstrom, J. (1995) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. EE.UU.
4. Díaz Llorca, Carlos B. y Pérez Betancourt, Armando(2003). El directivo y la ideología organizacional cubana. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
5. Díaz Llorca, Carlos B. y Pérez Betancourt, Armando (1999). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
6. González, D. Teorías de motivación y práctica profesional (1995). Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
7. González Sánchez, Berto, Pérez Betancourt, Armando, Moya, Rogelio (1990). Cacería de errores. . Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
8. Gordon, J. Comportamiento Organizacional. 5ta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A México.
9. Goleman, Daniel.(2002) El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Edición ESADE Plaza & Janes editores S.A. Barcelona, España.
10. Koontz.J. (1987). Elementos de administración. Editado por el M.E.S. Cuba.