

UNIVERSIDAD SALESIANA

315013

2

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“UN ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA UNA  
INSTITUCION EDUCATIVA, PARTICULAR Y RELIGIOSA DE  
NIVEL SUPERIOR BASADO EN EL MODELO DE LIDERAZGO  
SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD”

TESIS

Que para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

P R E S E N T A N:

Ana Luisa Herrera Castro.  
María de los Angeles Herrera Castro.

296519

Profesor Asesor  
Lic. Juan Carlos Castillo Delgado

Profesor Revisor  
Lic. Luis Tercero Mendoza

México, D. F., 2001.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A NUESTROS PADRES*

*Maria de los Angeles Castro Aguirre*

*Luis Herrera Garcia*

**POR SU AMOR Y APOYO INCONDICIONAL,**

**POR SU EJEMPLO DIARIO DE HONESTIDAD, RESPETO Y AMOR PARA**

**LOS DEMÁS**

**Y PARA NOSOTRAS MISMAS,**

**POR ENSEÑARNOS EL VALOR REAL DE LAS COSAS.**

*A NUESTROS AMIGOS CON CARÍÑO Y RESPETO*

*Pedro Villaseñor Zamora*

*Ana Maria Chuhurra Aspeti*

**POR SU AMISTAD Y AYUDA INCONDICIONAL,**

**NO SOLO HOY SINO SIEMPRE.**

*A MI HERMANA*

*María de los Angeles Herrera Castro*

**POR SU APOYO, COMPRENSIÓN,**

**PACIENCIA Y AYUDA,**

**POR SER COMO ES,**

**POR PERMITIRME COMPARTIR CON ELLA SUS ÉXITOS Y FRACASOS, Y**

**LO MÁS IMPORTANTE SER MI MITAD Y COMPLEMENTO**

**GRACIAS.**

*A MI HERMANA*

*Ana Luisa Herrera Castro*

**POR SER COMO ES,  
POR BRINDARME SIEMPRE SU APOYO  
Y POR SER NO SOLAMENTE MI MEJOR AMIGA,  
CONSEJERA, SINO TAMBIÉN,  
MI REFLEJO,  
YO MISMA.**

# ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Metodología de la Investigación .....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.1.2 Hipótesis .....	6
1.1.3 Variables de la Hipótesis .....	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Las Organizaciones.....	8
2.1.1 Concepto de Organización .....	8
2.1.1.1 Organización formal e informal.....	9
2.1.2 La Administración de las Organizaciones .....	11
2.1.3 Institución .....	11
2.1.4 Organismos Representativos .....	12
2.1.5 Empresa .....	12
2.1.5.1 Concepto de Empresa.....	13
2.1.5.2 Características principales de la empresa.....	15
2.1.5.3 Clasificación de Empresas .....	17
2.1.5.3.1 Actividad o giro.....	17
2.1.5.3.2 Aportación de capital.....	18
2.1.5.3.3 Magnitud.....	19
2.1.5.3.4 Aspecto legal.....	20
2.1.5.4 La empresa familiar.....	21
2.1.5.5 Intereses particulares y sociales en la actuación de la empresa .....	23
2.1.6 El empresario.....	25

	Páginas
2.2 Proceso Administrativo.....	28
2.2.1 La Administración .....	28
2.2.2 El Proceso Administrativo.....	30
2.2.2.1 Planeación.....	32
2.2.2.1.1 Propósitos.....	35
2.2.2.1.2 Premisas .....	35
2.2.2.1.3 Objetivos .....	36
2.2.2.1.4 Estrategias.....	36
2.2.2.1.5 Políticas.....	36
2.2.2.1.6 Programas.....	37
2.2.2.1.7 Presupuesto.....	37
2.2.2.1.8 Procedimiento.....	38
2.2.2.1.9 Misión .....	38
2.2.2.1.10 Visión .....	38
2.2.2.2 Organización.....	39
2.2.2.2.1 División de Trabajo.....	41
2.2.2.2.2 Coordinación.....	49
2.2.2.3 Dirección.....	50
2.2.2.3.1 Toma de decisiones.....	54
2.2.2.3.2 Integración.....	55
2.2.2.3.3 Motivación.....	58
2.2.2.3.4 Comunicación.....	66
2.2.2.3.5 Supervisión.....	70
2.2.2.4 Control.....	72
2.2.2.4.1 Establecimiento de estándares.....	77
2.2.2.4.2 La Medición de resultados.....	78
2.2.2.4.3 La Corrección.....	78
2.2.2.4.4 La Retroalimentación.....	78
2.3 Cultura Organizacional.....	80
2.3.1 Antecedentes .....	81
2.3.2 Concepto de Cultura.....	82
2.3.2.1 Cultura Organizacional.....	85
2.3.3 Persona .....	86

	Páginas
2.3.4 Grupo .....	89
2.3.4.1 Características de los grupos .....	91
2.3.5 Comportamiento Organizacional .....	96
2.3.6 Desarrollo Organizacional .....	99
<b>CAPÍTULO 3: LIDERAZGO</b>	
3.1 Liderazgo .....	104
3.1.1 Conceptos de Liderazgo .....	105
3.1.2 Capacitación para el Liderazgo.....	110
3.1.3 Gerente, Jefe, Dirigente y Líder.....	113
3.1.3.1 El Gerente, Dirigente y Jefe.....	113
3.1.3.2 Líder.....	117
3.2 Teorías Gerenciales: X, Y, Z.....	122
3.3 Teorías de Liderazgo.....	123
3.3.1 Teorías de los Rasgos.....	127
3.3.1.1 La Teoría del Gran Hombre.....	128
3.3.1.2 La Teoría de los Rasgos.....	129
3.3.2 Teorías Conductuales.....	130
3.3.2.1 El estilo de Liderazgo Autoritario, Liberal y Democrático .....	131
3.3.2.2 El Estudio de Liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.....	132
3.3.2.3 El Estudio de Liderazgo de la Universidad Estatal de Michigan .....	134
3.3.2.4 El Estudio de Liderazgo de la Universidad Estatal de Harvard .....	136
3.3.2.5 El Grid Gerencial de Blake y Mounton .....	137
3.3.3 Teorías Situacionales .....	139
3.3.3.1 El Modelo de Comportamiento Autoritario-Democrático del Líder .....	141
3.3.3.2 El Modelo de Contingencia .....	143
3.3.3.3 El Modelo de Liderazgo Trayectoria-Meta .....	146
3.3.3.4 El Modelo de Líder-Participación .....	148
3.3.3.5 El Modelo Tridimensional.....	149
3.3.3.6 El Modelo Situacional .....	153
3.4 El Futuro de las Teorías de Liderazgo .....	156
3.4.1 El enfoque de Aprendizaje Social-Modificación de la Conducta.....	156
3.4.2 Grupos Autodirigidos .....	157

	Páginas
3.4.3 El Liderazgo Transformacional o Carismático .....	157
3.5 El TAO del Liderazgo .....	158
<b>CAPÍTULO 4: LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	
4.1 Liderazgo Situacional .....	164
4.1.1 Determinación de un estilo apropiado de Liderazgo .....	169
4.1.2 Liderazgo Situacional en el Marco Educativo .....	173
4.1.3 El Poder en el Liderazgo Situacional .....	174
4.1.4 La Determinación de Eficacia para el éxito del liderazgo .....	178
4.1.5 El Desarrollo del personal para el aumento de la eficacia .....	181
4.1.5.1 La Eficacia en el personal .....	181
4.1.6 Los Ciclos para cambiar u optimizar la madurez del personal .....	183
4.1.6.1 El Ciclo de Desarrollo .....	183
4.1.6.2 El Ciclo Regresivo .....	187
4.1.7 La Madurez y los Estilos de liderazgo .....	190
4.1.7.1 Perfiles de estilos de Liderazgo Situacional .....	194
4.1.7.1.1 Perfil Estilos E1 – E3 .....	194
4.1.7.1.2 Perfil Estilos E1 – E4 .....	195
4.1.7.1.3 Perfil Estilos E2 – E3 .....	196
4.1.7.1.4 Perfil Estilos E1 – E2 .....	197
4.1.7.1.5 Perfil Estilos E2 – E4 .....	198
4.1.7.1.6 Perfil Estilos E3 – E4 .....	199
4.1.8 El Cambio para un Liderazgo Situacional .....	203
4.1.8.1 El Cambio en la Participación.....	204
4.1.8.2 El Cambio Directivo.....	205
<b>CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO</b>	
5.1 Perfil de la Universidad .....	206
5.1.1 Características Físicas .....	206
5.1.2 Características del Factor Humano .....	211
5.2 Ideario de la Universidad .....	214
5.2.1 Misión de la Universidad .....	215
5.2.2 Visión de la Universidad .....	215
5.2.3 Lema de la Universidad .....	215

	Páginas
5.2.4 Principios de la Universidad .....	217
5.2.5 Objetivos de la Universidad .....	218
5.3 Estructura Organizacional de la Universidad .....	218
5.4 Diagnóstico de la Situación actual de la Universidad .....	223
5.4.1 Análisis del cuestionario .....	223
5.4.2 Determinación de la muestra .....	227
5.4.3 Resultados de la Investigación .....	229
5.4.3.1 Directivos, Administrativos y Profesores .....	229
5.4.3.2 Directivos .....	230
5.4.3.3 Administrativos .....	244
5.4.3.4 Profesores .....	256
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
▫ Conclusiones .....	286
⇒ Liderazgo Situacional en la "Universidad Celeste" .....	286
⊙ Madurez .....	286
⊙ Estilo de Liderazgo .....	291
⊙ El poder .....	296
⇒ Variables Causales, de Intervención y de Desempeño dentro de la "Universidad Celeste" .....	298
⊙ Variables Causales .....	298
⊙ Variables de Intervención .....	299
⊙ Variables de Desempeño, Productividad o Toma de Decisiones .....	301
⇒ Dimensiones de comportamiento hacia la tarea y hacia la relación de estilo de Liderazgo E3.....	303
⇒ Conclusión Final .....	303
▫ Recomendaciones .....	304
 Anexo .....	 310
 Glosario de Términos .....	 315
 Referencias Bibliográficas .....	 318

## INTRODUCCIÓN

A fin de dar a conocer al lector el motivo que nos llevo a la realización de esta investigación se presenta como primer capítulo la metodología de la investigación la cual contiene el problema a investigar, su hipótesis y sus variables correspondientes.

En el segundo capítulo se habla del ser humano, como ente social, ya que desde que nace necesita de otros para poder vivir y así continúa toda su vida, perteneciendo primeramente a una familia la cual le dará los valores, principios, luego la escuela quien le dará los conocimientos necesarios para poderse desarrollar en un mundo. Formando de esta manera una red. El hombre trabaja y se desarrolla dentro de organizaciones formales e informales, en ellas hay un intercambio de ideas, conocimientos y bienes para satisfacer necesidades.

En México la mayoría de los negocios son empresas familiares, ya que para muchas familias es más que una fuente de ingresos, es su patrimonio de ellos y de sus futuras generaciones; sin embargo, es común que tengan problemas económicos, mercadológicos y administrativos debido a la falta de establecimiento de metas y de objetivos. Para evitar esto el empresario, persona que inicia un negocio y es cabeza de la empresa, debe de tener los conocimientos necesarios para poder establecer los objetivos y propósitos, debe poseer imaginación y recursos, además de utilizar un liderazgo adecuado, para poder llevar al éxito a las organizaciones antes mencionadas.

A través del acto de administrar que existe desde el principio de los tiempos, siendo una manifestación del ser humano para alcanzar sus planes, objetivos que se ha implantado de acuerdo a sus necesidades o bien para su desarrollo, la administración es un proceso universal que se da en forma instintiva o científica, es dinámica, cambiante y evolutiva es por eso que encontramos necesario hablar del proceso administrativo el cual está conformado por etapas, las cuales se interrelacionan logrando la eficacia de la organización no importando su giro.

La cultura al igual que el hombre también se ha desarrollado a través del tiempo. La cultura varía tanto en su contenido como en su forma de expresión, debido a que está formada por las creencias, valores, hábitos e ideas de personas que interactúan con un medio ambiente.

La cultura se extiende hasta en las organizaciones y naciones haciéndolas diferentes a las demás cuando es sólida, pero cuando es débil puede ser influenciada por otra perdiendo su identidad, he aquí la importancia de que cada persona debe de conocerse primero para que posteriormente pueda colaborar en el crecimiento y desarrollo de él y del grupo al que pertenece.

Por ello es importante retomar estos puntos dentro de nuestro trabajo de investigación para posteriormente poder entender donde ubicamos el liderazgo como parte de la etapa de Dirección.

En el tercer capítulo, se trata el tema de liderazgo y sus diferentes teorías ya que a través de los años hemos visto que el éxito de las personas que ocupan cargos administrativos, directivos, o de cualquier índole no depende totalmente de los conocimientos o experiencias que poseen, se necesita también tener un poder de estímulo y de influencia que logre la cooperación tanto de los compañeros de trabajo como de los empleados.

Podemos observar que algunas personas que parecen "capataces" son seres humanos que tienen la costumbre de dar órdenes e imponer sanciones para poder obtener los resultados, sin embargo, aunque estas personas se hacen obedecer porque infunden miedo no se puede esperar que obtengan los mejores resultados. Por ello este tipo de personas se han desterrado por lo menos en las situaciones que necesitan tener un 1% más de resultados sobre el 100%, la persona que pide todo "por favor", en otras palabras que trata de ser un "amigo", utiliza el halago para obtener la cooperación de los demás, pero a lo largo del tiempo las personas pueden descubrir que no es sincero en sus sentimientos y por lo tanto no se alcanzará el máximo de los resultados. Así como este tipo de personas podemos encontrar otras. Sin embargo, en la época actual las organizaciones buscan personas que por sus características natas y por sus conocimientos y experiencias puedan influir en forma positiva a los demás obteniendo tanto a corto como a largo plazo no solo los resultados esperados sino también un apoyo incondicional que le permita tanto a la organización como a sus miembros tener un desarrollo.

En los últimos años el concepto de liderazgo así como sus teorías han tomado importancia, por ello en este capítulo se toca el tema. Algunos de los puntos que se desarrollan son los diferentes conceptos de liderazgo que han sido propuestos a lo largo de los años por diferentes personalidades tanto de la administración como personas que han dejado alguna huella en el mundo, otros puntos a tratar son las características de los líderes en comparación con las de los gerentes, jefes o dirigentes, las principales teorías gerenciales (X, Y, Z) donde cada una necesita un tipo de liderazgo diferente a la otra para lograr los objetivos, las teorías de liderazgo por su contenido y por sus elementos se dividen en tres subdivisiones principales: las teorías de rasgos; mencionan que las personas llamadas líderes poseen características o cualidades innatas que los hacen diferentes a los demás, las teorías conductuales; se basan en las funciones que los líderes realizan en un grupo (las funciones enfocadas a las tareas y las funciones enfocadas a las relaciones sociales) y las teorías situacionales; las cuales mencionan que de acuerdo a las circunstancias será el tipo de liderazgo a utilizar. Otro punto importante que se trata es el futuro que tendrá el liderazgo en el cual se propone una integración de las teorías actuales a fin de incorporar otras variables como la inteligencia.

En el tercer capítulo se trata también un tema que no sólo es importante dentro del liderazgo sino que es fundamental para el desarrollo de la humanidad; Jesucristo. Por ello las organizaciones no solamente están formadas de activos sino también de personas que las dirigen y que les dan vida. A esto se le conoce como la administración dinámica.

En el cuarto capítulo, fundamento de la investigación se menciona que en cada situación de una organización se necesita de un liderazgo el cual no puede ser el mismo si se quiere lograr un mejor desempeño dentro de ella. Es por ello que nos hemos basado en el Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, el cual se basa en el comportamiento y no en las habilidades. Dentro de una organización cada individuo tiende a relacionarse con los demás y con las diferentes actividades o tareas, por ello se necesita ubicar primero a que se tiende para poder determinar o señalar el estilo de liderazgo. Este modelo de liderazgo es muy completo porque también incluye la madurez tanto psicológica (voluntad) como en el trabajo (habilidad) para que al final se dé una interrelación entre el estilo de liderazgo, la madurez, la tarea o actividad y las relaciones humanas.

En el marco educativo así como en otros, el Liderazgo Situacional se ha acoplado exitosamente debido a que no sólo ha relacionado la madurez de los individuos con la tarea y con el grado de relación, sino también con el tipo de poder a utilizar, ya que este se utiliza con el fin de realizar un cambio en el seguidor, siendo la fuerza con la que el líder puede influir en sus seguidores, el tipo de poder a utilizar va desde un poder de coerción hasta un poder de capacidad. Logrando así la eficacia la cual se expresa en un alto nivel de rendimiento y/o de productividad. Otro aspecto importante que toca esta teoría es el desarrollo de su personal en nuestro caso (maestros, directivos y personal administrativo).

En el quinto capítulo se presenta el estudio, el cual, fue realizado en una Institución educativa y católica de nivel superior. En este se da a conocer el perfil de dicha universidad, la cual está bajo el nombre de "Universidad Celeste" (cabe mencionar que este es un nombre ficticio para mantener bajo anonimato su nombre real), así como su perfil entre los cuales podemos mencionar a la estructura, misión, y su capacidad.

A través de un cuestionario se investigó la madurez, la preferencia de tareas, el tipo de liderazgo, el tipo de relación entre compañeros, la motivación y la capacidad de análisis entre otras. Para posteriormente determinar el estilo de liderazgo adecuado a los resultados previamente obtenidos en el cuestionario para el alcance de las metas de esta institución que se logrará a través del Modelo Situacional propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones realizadas por nosotras a fin de que estas no solo sirvieran para esta Universidad, sino también para otras realizando previamente un estudio a fin de diagnosticar su problema.

# CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las universidades juegan un papel importante dentro de la sociedad no solo porque proporcionan una preparación intelectual sino que también una preparación moral. A medida que la población aumenta, mayor es la demanda pero la oferta ya no es suficiente ocasionando que muchos demandantes se queden sin universidad. La primera alternativa de la mayoría de los jóvenes mexicanos que han terminado sus estudios de preparatoria o bachillerato son las universidades públicas como son las Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), quedando como otras opciones las universidades particulares tanto religiosas como laicas. Un factor determinante en la elección de esas opciones es el económico.

Dentro de las universidades educativas, particulares y religiosas de nivel superior se encuentran las pequeñas, las cuales tienen el doble de problemas, generalmente se concentran en dar una preparación humanista lo que trae como consecuencia que vean a la institución como una "gran familia" y no como una empresa, teniendo un crecimiento más lento.

Debido a lo antes mencionado nuestro caso práctico se enfocó a una universidad particular y religiosa "Universidad Celeste", en la cual se observó que los problemas fundamentales que le impide tener un desarrollo organizacional, es la falta de una administración científica, debido a que la administración que se lleva en la universidad es más de tipo empírico. Esto se ve reflejado en una ausencia y/o falta de conocimiento de manuales de organización y procedimientos trayendo como consecuencia una falta de comunicación ocasionada por las "islas de poder", el otro problema es la falta de un estilo de liderazgo adecuado viéndose también reflejado en una baja motivación de su personal, un uso inadecuado del poder y en una escasez de supervisión.

Como mencionamos en el párrafo anterior esto lo podemos englobar en la carencia de un liderazgo adecuado, el cual les permita seguir una misma directriz, una forma de dirigir y de influir en los demás positivamente para el logro de las metas, a la cooperación y al alcance de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Por lo tanto, el problema que se plantea es:

La falta de un estilo de liderazgo apropiado e implantado por los directivos de esta institución, les impide lograr un desarrollo organizacional.

### 1.1.2 HIPÓTESIS

Muchas veces han de hacerse suposiciones al tratar de dar un sentido a nuestras observaciones, tanto con respecto a la descripción como a la explicación.

En virtud de que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros en relación con sus tareas, determinamos que el Liderazgo Situacional a través de un diagnóstico de la situación permite tener el conocimiento para lograr el crecimiento interno y externo alcanzando los objetivos de este tipo de Instituciones.

Blachard y Hersey<sup>1</sup> señalan que para utilizar el Liderazgo Situacional se necesita saber medir el nivel de madurez de los seguidores, y conducirse de la forma como lo indica el modelo, sugiriendo que entre mayor es el nivel de madurez en relación con el trabajo de un grupo o individuo, existe mayor posibilidad de que la participación sea una técnica efectiva.

Establecimiento de la hipótesis:

El Liderazgo Situacional es el más adecuado para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior para su crecimiento organizacional.

---

<sup>1</sup> Hersey, Paul y Blanchard H. Kenneth: "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales". Ediciones IDH, México, primera edición en español, 1981, p. 246.

### 1.1.3 VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Dentro de nuestra hipótesis es importante determinar las variables; características, atributos o cualidades que el individuo puede estudiar.

Las variables dependientes son la consecuencia de un antecedente. Es la conducta o fenómeno que requiere de explicación. Las independientes, son las que condicionan, explican o determinan la presencia de otro fenómeno, es la que antecede a un efecto y puede ser manipulada por el investigador.<sup>2</sup> Por ello determinamos que las variables de nuestra hipótesis son:

Variable Independiente: Instituciones educativas, particulares y religiosas de nivel superior. Las cuales son otras opciones de Universidades para la población mexicana, sin embargo, un factor en su elección es el económico o bien las creencias por parte de los jóvenes.

Para nuestro caso práctico la Institución a estudiar es la Universidad Celeste (nombre ficticio, por respeto a los principios y filosofía de esta Universidad).

Variable Dependiente: Crecimiento Organizacional. El cual es importante para la Institución, permitiéndole una mayor matrícula de alumnado, mayor participación por parte del personal administrativo, directivos y profesorado.

Cabe aclarar que las variables de la hipótesis son categóricas nominales<sup>3</sup> ya que permiten únicamente ubicar a cada individuo en una categoría y no existe un orden entre los valores, por lo tanto no se someten a un análisis estadístico riguroso.

---

<sup>2</sup> Zorrilla Arena. Santiago: "Introducción a la Metodología de la Investigación". Aguilar. León y Cal editores, decimoquinta edición, México, 1996, pp. 114 - 116.

<sup>3</sup> Universidad Pedagógica Nacional: "Introducción a los métodos estadísticos, volumen 1", Editorial Secretaría de Educación Pública, primera reimpresión, México, 1983, pp. 38.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 LAS ORGANIZACIONES

Drucker <sup>4</sup> afirmaba que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que nos ha tocado vivir. La importancia de las organizaciones en el desarrollo de la actividad humana motivó a la elaboración de teorías.

#### 2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La palabra Organización proviene del griego "organon", instrumento, etimológicamente se considera a la organización como un medio para hacer algo. En ella se coordinan varias funciones para desarrollar un fin común.

Este concepto tiene varios elementos:

- El ser humano.
- La realización de actividades.
- Especialización.
- Intercambio de organización.
- Jerarquización.
- Objetivos comunes.

El tiempo de duración de cada uno de estos elementos es variable.

---

<sup>4</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos: "La Comunicación: función básica de las relaciones públicas", Editorial Trillas, primera reimpresión, México, 1994, p. 15.

### 2.1.1.1 ORGANIZACIÓN FORMAL Y ORGANIZACIÓN INFORMAL

Dentro de la empresa existen patrones de relaciones los cuales no aparecen en los organigramas. Encontramos amistades, individuos que se identifican con otros, grupos que no se toleran entre sí; es decir, son las relaciones en el trabajo o fuera de él a esto se le conoce como Organizaciones Informales. En otras palabras ellas se producen entre las personas integrantes de la organización pero de acuerdo a los roles de cada una de ellas. Los tipos de información se determinan de acuerdo a la forma de la estructura.

Las organizaciones informales se concretan en los usos y costumbres, tradiciones, ideales y normas sociales. Ellas nacen del deseo de convivir con los demás individuos y del agrupamiento espontáneo de estos quienes pertenecen a una organización formal, desarrollan actividades que carecen de un propósito consiente de grupo. El comportamiento de la gente es espontáneo, la posición social y el prestigio de cada individuo es determinado por su participación e integración en la vida del grupo.

Los patrones informales de relaciones son diversos en cuanto a la forma, contenido y duración y nos muestran que no siempre la organización social de la empresa corresponde exactamente a su organigrama. Esto es debido a que la organización formal considera las distinciones sociales y no exploran los valores sociales, sino simplemente, a las relaciones funcionales y a las líneas de comunicación y coordinación vertical y horizontal.

Las manifestaciones en la organización informal no proceden de la lógica sino están relacionadas con el sentido de los valores y estilos de vida.

Las Organizaciones Formales son las que poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura. La organización formal implica que las personas integradas sean capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a participar con un propósito en común. La interrelación de los individuos en los organismos puede o no obedecer una estructura formal, la cual está indicada en los manuales de organización, organigramas. La existencia de las organizaciones formales es alcanzar efectividad y eficiencia.

Existen tres tipos de organizaciones formales: Empresas, Instituciones y los Organismos Intermedios o Representativos.

En un medio, donde los individuos actúan en forma espontánea, millones de empresas y de personas producen e intercambian bienes para satisfacer necesidades. Independientemente de la eficiencia de un sistema se involucra gran cantidad de orden y organización. En niveles inferiores las organizaciones son algo natural.

La necesidad de organizaciones (formales e informales) radica en las tendencias sociales y psicológicas de los individuos y en el deseo de alcanzar objetivos. En un mundo complejo, las cosas de cierto significado que realiza una persona van siendo cada día menores.

Una organización se diferencia de otro sistema debido a sus propósitos: su empeño en el logro de objetivos. Ningún individuo u organización tiene los recursos propios para alcanzar todos los objetivos; y para que una empresa funcione y crezca en un mundo ordenado se debe organizar a sí misma y ser eficiente.

Una organización es un tipo de sistema ya que ella utiliza un modelo para poder describir a la organización: Organigrama.

Los modelos tradicionales de las organizaciones son: el modelo mental y el modelo formal, el primero se utilizan para pensar sobre las organizaciones, es decir, sus propósitos, metas, logros, etc. y el segundo se utiliza para describir y analizar a las organizaciones. Estos dos modelos se basan en dos elementos organizacionales: la estructura funcional y el concepto burocrático. El elemento burocrático sobre el cual se basa la mayoría de las organizaciones, nació con la Revolución Industrial, sus elementos según Warrn G. Bennis<sup>5</sup> son cinco: jerarquía o escala de mando, sistema de procedimiento para manejar todos los sucesos que se presenten, división del trabajo – especialización, promoción y selección basada en la competencia técnica y la impersonalidad en las relaciones humanas.

Además que todo modelo está formado por tres entes; un receptor (recibe toda la información de un medio interno y externo), un mecanismo decisorio (utiliza la información como base para determinar que debe hacerse y ordenar que se ejecute) y el procesador (ejecuta las ordenes del mecanismo decisorio, las formas de información relacionadas con la ejecución de las decisiones).

---

<sup>5</sup> R. Terry, George: "Administración y Control de Oficinas". Editorial CECSA, sexta impresión, México, 1976, p.76.

Tomando todo lo anterior definimos que una Organización es el conjunto de individuos con diferentes especialidades, los cuales están bajo una estructura ya sea formal o informal y tienen un objetivo específico, que se logra por medio de la realización de una serie de actividades.

### 2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización que compite en un mundo ordenado globalizado debe ser eficiente para poder sobrevivir. Ser organizado implica tener una eficiencia como medio para lograr los objetivos básicos; el logro de eficiencia que se necesita en la toma de decisiones y realizar acciones. Se requiere tomar medidas de control para asegurar que las decisiones se vuelvan realidad a través de acciones apropiadas.

Los administradores de cualquier tipo de organización deben decidir cuáles son los objetivos de ella y que medidas deben utilizar para lograrlos. El administrador de negocios debe decidir si el objetivo de la organización es el servicio que presta la sociedad o si es el logro de las utilidades.

### 2.1.3 INSTITUCIÓN

Tiene varios conceptos, uno la define como un grupo de personas unidas y organizadas para obtener un propósito específico donde todos los individuos participan unos con otros. Para María Luisa Muriel,<sup>6</sup> dentro de la teoría de sistemas, la institución es un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa para la obtención de los objetivos. Esta definición radica en que la institución se concibe como parte de un sistema mayor que constituye un ambiente específico. Las acciones que se desarrollan dentro de ella repercuten en mayor o menor medida en la totalidad del entorno social, cada repercusión afecta a un todo.

---

<sup>6</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos: "La Comunicación: función básica de las relaciones públicas", Editorial Trillas, primera reimpresión, México, 1994. p. 17.

## 2.1.4 ORGANISMOS REPRESENTATIVOS

Estos organismos son agrupaciones de empresas, personas, instituciones o corporaciones con intereses en común cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados y como resultado de defender los intereses de sus representados de la comunidad a la que pertenecen.

Actualmente ellos juegan un papel importante dentro de la sociedad ya que influyen en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de operación. Entre ellos se encuentran los Sindicatos, Asociaciones en general y las Cámaras.

En la práctica empresa, organización e institución se utilizan como sinónimos.

## 2.1.5 EMPRESA

Cuando alguien forma parte de una sociedad se convierte en parte de ella y sus manifestaciones objetivas pueden ser un edificio, cuotas, reuniones, etc. Cuando alguien acepta un trabajo se convierte en miembro de una organización empresarial.

La mayoría de los seres humanos, cuando nacen en una unidad familiar, forman parte de una organización social básica. Ciertamente las organizaciones sociales como las familias enfrentan problemas similares de escasez de recursos, relaciones interpersonales, toma de decisiones financieras, etc.

Cada hombre se asocia con diferentes organizaciones durante su vida convirtiéndose así miembro de estas, aunque su comportamiento puede ser en función del papel que desempeña en una organización, es probable que esté influido por el papel que desempeña en otra. Por lo tanto, todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones, convirtiéndose en un "hombre organización".

Una de las organizaciones en las que se desarrolla el hombre es la empresa. Ella nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones hechas por los empresarios.

En la antigüedad en el artesano prevalecía el relacionamiento familiar entre el maestro, los oficiales y aprendices; la propiedad de los instrumentos de producción y el trabajo operativo se reunían en la misma persona del jefe del taller y la producción estaba regida bajo un criterio por el aspecto artístico, por la habilidad del hombre, preferencias de los clientes y la satisfacción de las necesidades. Sin embargo, en la actualidad la propiedad de los medios de producción se separa del trabajo, unos son los dueños del capital y otros son los que aportan la fuerza del trabajo, la producción se rige por un maquinismo, las relaciones entre patrones y obreros están sujetas por el régimen salarial, las tendencias económicas se orientan a una producción en masa, una capacidad de compra masiva y un consumo en masa como cierre del ciclo, pudiéndose llamar prosperidad planeada.

Las funciones de la empresa ya no se limitan. Al estar formadas por hombres la empresa alcanza la categoría de ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, finalidad principal, permitiendo la autorrealización de sus integrantes e influir en el avance económico de un país o del medio social.

#### 2.1.5.1 CONCEPTO

La palabra empresa (del latín in- prehensa, cogida, tomada), proviene del vocablo "emprender", es decir, iniciar algo, empezar una serie de actividades encaminadas a un fin determinado y específico. No siempre la palabra empresa se emplea con el mismo significado, no es un término unívoco. Los diccionarios dan un concepto muy general, por ejemplo, algunas de ellas son: "casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o negocios de importancia. Entidad integrada por el capital y trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Cierta símbolo o figura enigmática, que alude a lo que se intenta conseguir".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española", Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición, Madrid, España, 1970, p. 518.

También es la acción de emprender o la cosa que se emprende, existen en la entidad representativa de un régimen económico – social, pero es necesario tomar más elementos que la simple iniciativa o la acción.

En muchas ocasiones se oye hablar de la empresa como una realidad material que tiene un valor económico compuesto por la maquinaria, productos, materias primas y todas las cosas que intervienen en las actividades. Otras veces se entiende por empresa como la estructura jurídica normativa la cual es creada sobre la base de formalidades legales y en los estatutos, reglamentos, contratos, etc. que forman la unidad como sujeto de derecho. También se usa el término para identificar a una organización y se piensa en un conjunto de puestos, niveles jerárquicos, líneas de mando, comunicación, etc., esto quiere decir, que es una unidad interna de orden. Basándose en lo anterior nos damos cuenta que la palabra empresa se identifica con el capital o la organización y en cambio lo que no sucede es entenderla como un grupo humano que representa el trabajo, si fuera así se entendería como una comunidad formada por inversionistas, directores, gerentes, empleados, obreros, al ser así se mencionaría el concepto de Guzmán Valdivia: "Es una unidad económica – social en la que el capital, trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio".<sup>8</sup>

Algunos autores definen a la empresa como:

José Silvestre: "La empresa es la célula del sistema económico capitalista, unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos."<sup>9</sup>

Roland Caude: "La empresa es un conjunto de actividades humanas, colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios".<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Guzmán Valdivia, Isaac: "La Sociología de la Empresa". Editorial JUS, primera edición, México. 1963, p.12.

<sup>9</sup> Méndez Morales, José Silvestre: "Economía y la Empresa". Editorial McGraw-Hill, México. 1993, p. 6.

<sup>10</sup> Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, séptima reimpresión, México, 1998, p. 44.

José Antonio Fernández Arena: "Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>11</sup>

Petersen y Plowman "Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas".<sup>12</sup>

Por lo anterior, definimos a la empresa como una organización económica, productiva y social formada por individuos donde se coordinan todos los elementos o recursos materiales, humanos y financieros para lograr un objetivo común y satisfacer una necesidad.

### 2.1.5.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Las características principales que reúne toda empresa son:

- Es una persona jurídica por ser una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley, la cual cuenta con un patrimonio propio.
- Es una unidad económica, ya que tiene una finalidad lucrativa, protege los intereses económicos de la propia empresa como los de sus dueños.
- Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender, es decir, se integra al comercio.
- Asume la responsabilidad del riesgo a través de su administración y es la responsable de la buena o mala marcha del negocio.
- Es una entidad social, ya que su propósito es servir a la sociedad en la cual desarrolla sus actividades.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> *Ibid.*

- Realizan actividades económicas que se refieren a la producción o distribución de los bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- La competencia y evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad afecta en su dinámica social.
- Lugar donde se combina el capital y el trabajo mediante la administración y coordinación.
- Su modelo de desarrollo está sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Para poder sobrevivir debe competir con otras empresas por lo que se exige a sí misma una modernización y programación.
- Forman parte del desarrollo de un país.
- Son un instrumento del proceso de crecimiento de desarrollo social y económico.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar y toman sus decisiones en forma racional.

### 2.1.5.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha ocasionado que existan diferentes empresas. Por ello, es difícil diferenciar las clases de empresas que existen.

A continuación se presentan algunos criterios de clasificación:

#### 2.1.5.3.1 Actividad o giro

a) *Industriales*, se dedican a la producción de bienes mediante la transformación o extracción de las materias primas. Ellas pueden ser:

- Extractivas, se dedican a la explotación de los recursos naturales.
- Manufactureras, transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser:
  - \* Empresas de bienes de consumo final, las cuales satisfacen directamente las necesidades del consumidor.
  - \* Empresas de bienes de producción, estas satisfacen la demanda de la industria.
- Agropecuarias, se dedican a la ganadería y a la agricultura.

b) *Comerciales*, son las intermediarias entre los productores y consumidores. Se dedican a la comprar y venta de artículos. A la vez se clasifican en:

- Mayoristas, venden a las empresas minoristas.
- Minoristas, conocidas también por detallistas venden el producto al consumidor.
- Comisionistas, venden la mercancía a consignación la cual le es dada por los productores a cambio de una ganancia.

c) *Servicio*, como su nombre lo dice dan un servicio a la comunidad y puede o no ser lucrativo su fin, se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Servicios públicos
- Servicios privados (asesorías, promoción y ventas, etc.)

- Educación
- De Salud
- Fianzas y Seguros

### 2.1.5.3.2 Aportación de Capital

Según esta clasificación se encuentran 3 grupos de empresa: las Privadas, Públicas y Mixtas.

a) *Las Privadas*, son organizaciones económicas que se forman con aportaciones de capital externo. Sus características son: Los particulares invierten su capital con el fin de obtener ganancias, la toma de decisiones es de acuerdo a lo anterior, consideran los riesgos que existen en el mercado, se evalúa la competencia, los medios de producción pertenecen al empresario y su mano de obra (obreros) es contratada a cambio de un salario. Los empresarios particulares son los dueños del capital, ellos organizan y dirigen a la empresa, a través de la compra de los medios de producción y contratando la fuerza de trabajo.

b) *Las Públicas*, se forman con capitales públicos o estatales, en ellas interviene el Estado, su objetivo es cubrir todas las actividades que a los inversionistas particulares no les interesa. Las características de este tipo de empresa son: Satisfacen necesidades sociales, su finalidad no es obtener utilidades, muchas de ellas son monopolios, por lo que no tienen competencia, son principalmente de servicios, el Estado es el empresario, contratan obreros. Ellas se pueden subclasificar en:

- Centralizadas, la jerarquía es encabezada por el Presidente de la República. También se encuentran las secretarías de Estado.
- Desconcentradas, tienen determinadas facultades de decisión limitada, manejan su autonomía y presupuesto, ej. Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Descentralizadas, desarrollan actividades que competen al Estado pero tienen un patrimonio personal y un régimen jurídico propio.
- Estatales, tienen una personalidad jurídica propia y se someten al Derecho Privado y Público.

c) *Las Mixtas o Paraestatales* están formadas por la fusión del capital privado y público; la forma de asociación es muy diversa, es decir, el capital privado puede ser superior al público o viceversa. Muchos autores consideran a las empresa mixtas como parte de las públicas.

#### 2.1.5.3.3 De acuerdo a la magnitud de la empresa

En esta clasificación existen diversos criterios, algunos de ellos son:

- a) *Financieras*, se determina de acuerdo a su capital.
- b) *Por su personal*, pueden subdividirse:
  - \* Microempresas, ocupan hasta 15 personas. Sus características principales son: el dueño proporciona el capital, es dirigida y organizada por el mismo, por lo general utiliza una administración empírica, el mercado al cual satisface es pequeño, su producción no es muy maquinizada.
  - \* Pequeña Empresa, ocupa de 16 a 100 personas.
  - \* Empresas Mediana, ocupan 201 a 250 personas.

Las características tanto de la pequeña y mediana son: el capital es de una o dos personas, se establece una sociedad, los dueños dirigen la empresa, su administración es empírica, utilizan maquinaria y equipo, su mercado es más amplio, su crecimiento es rápido.

- \* Empresas grandes, ocupan más de 250 personas. Sus características son: el capital es de varios socios, forman parte de consorcios o cadenas, su mercado es mucho mayor llegando al internacional, tienen grandes recursos de capital los cuales les permiten contar con la última tecnología, mecanización y automatización de todos sus procesos.

#### 2.1.5.3.4 De acuerdo al aspecto legal

De acuerdo al aspecto legal las empresas se pueden clasificar en:

- a) *Sociedad en Comandita Simple*.- existe bajo una razón social, compuesta por uno o varios socios "comanditados" que responden de manera ilimitada y solidaria a las obligaciones sociales y de uno o de varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. El nombre se formará por uno o varios comanditados seguido de la palabra "y Compañía".
- b) *Sociedad en Responsabilidad Limitada*.- se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales estén representadas en títulos negociables, o al portador. No tendrá más de cincuenta socios y su capital no podrá ser inferior a tres millones de pesos.
- c) *Sociedad Anónima*.- en la actualidad es la más común. Existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios que se limitan al pago de sus aportaciones. Su nombre irá seguido por las palabras "Sociedad Anónima o S.A", su capital no será menor a cincuenta millones de pesos.
- d) *Sociedad Cooperativa*.- se rigen por una legislación especial.
- e) *Sociedad de Capital Variable*.- su capital social podrá aumentarse por aportaciones, admisión de nuevos socios o bien disminuir por retiros parciales o totales. Su nombre será seguido por "Capital Variable o C.V" y serán regidas bajo las normas de la sociedad de la que se trate.
- f) *Sociedad en Nombre Colectivo*.- existe bajo una razón social, todos los socios responden de manera ilimitada y solidaria a las obligaciones sociales.
- g) *Asociación en Participación*.- una persona concede a otra que la aportación de bienes o servicio, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación, no tiene personalidad jurídica ni razón ni denominación.
- h) *Sociedad Extranjeras*.- están obligadas a cumplir con las normas mexicanas y a la Ley de Inversiones Extranjeras, deberán estar inscritas en el registro de la Secretaría y Fomento Industrial.

i) *Sociedad en Comandita por Acciones*.- se rige bajo las mismas reglas de la Sociedad Anónima. Su capital social es dividido en acciones pero no se cede sin el consentimiento total de los comanditarios y 2/3 partes de los comanditarios.

#### 2.1.5.4 LA EMPRESA FAMILIAR

Un tipo de empresa que tiene mucho auge hoy en día en nuestro país son las empresas familiares. Cuando una empresa se encuentra vinculada a una familia a través de la estructura de capital, se dice que es familiar, el poder formal que da la propiedad abre un abanico de asuntos de la empresa sobre lo que se decide con autonomía, pero en la práctica es natural que las decisiones estén impregnadas de intereses familiares.

El carácter familiar de una empresa reside en la capacidad de ese grupo de personas con raíces compartidas de decidir y actuar en beneficio de la familia, esta capacidad se encuentra en los vínculos de cariño familiar. La familia es un factor determinante en el futuro de la empresa, cuando algún miembro de la familia compromete una parte significativa de un patrimonio en el capital de la empresa, asume los riesgos propios de aquella actividad empresarial y es además en ella trabajan varios miembros de ella y le dan sustento económico los destinos de la empresa y familia se entrelazan de modo estrecho.

En virtud de que empresa y familia conviven y que existe una influencia permanente es imperativo el cuidado de la mutua potenciación en los aspectos que se pueden fortalecer. Ambos son dos ámbitos de convivencia humana en la que se penetran mutuamente pero son radicalmente distintos en cuanto a su naturaleza, finalidad y dinámica siendo sus principales características:

A) Empresa Familiar.- Es un grupo humano dedicado a la creación y realización de negocios, al hacerlo significa identificar en la sociedad necesidades que pueden ser atendidas con una retribución económica, diseñar los bienes y servicios que pueden servir a la atención de dichas necesidades, disponer de materiales necesarios y de medios tecnológicos para la producción o adquisición, promover, vender, entregar y cobrar lo que se ofrece si se hace bien y con calidad tendrá una utilidad.

Aunque la ganancia como lo habíamos mencionada es el fin del negocio no lo es de la empresa en su conjunto, para que el trabajo se desarrolle armónicamente se distribuyen las

responsabilidades siguiendo criterios de capacidad en trabajo y competencia técnica, de este modo se genera una convivencia profesional, donde cada uno está para realizar algo relacionado con el negocio y su valor para el conjunto radica en su capacidad para aportar constructivamente.

La vida de la empresa transcurre dentro de las dimensiones económicas y sociales de su entorno, sus ciclos biológicos se determinan desde afuera como puede ser por los clientes, competidores (internacionales o extranjeros), gobierno y sindicatos. (Ver figura 2.1)

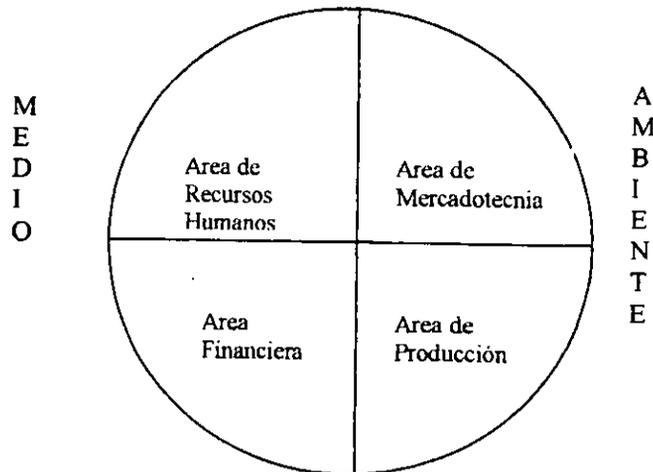


FIGURA 2.1

Sin embargo, la biología de la empresa responde a los ciclos biológicos de las personas, ya que las capacidades humanas cambian con el tiempo potenciándose o disminuyendo.

- B) Familia.- La familia en cambio es un grupo humano cuya finalidad es el desarrollo de cada uno de los miembros donde se afirma el fin de la familia, el cual es que cada una de las personas que la integran vale por sí mismo y por lo que es y no por lo que aporta en términos económicos. La vida de la familia transcurre alrededor de una gran cantidad de actividades que no están determinadas por el mercado, a diferencia de una empresa, la convivencia familiar está centrada en la procreación, formación y desarrollo de la vida de sus miembros y responde al ciclo biológico dictado por la naturaleza humana. No todo lo que ocurre en el entorno de la familia lo afecta necesariamente, sin embargo, las principales incidencias de los fenómenos externos a ella se producen a través de cada uno de sus miembros quienes son en última instancia quienes le dan vida.

Por consiguiente la empresa familiar tiene ventajas y desventajas algunas de ellas son:

A) Ventajas

- Tener una misión común, que es aceptada y comprendida por todos los miembros de la familia, lo que permite conducir a la empresa a un mejoramiento continuo.
- Lograr una buena sinergia y un ambiente de trabajo positivo.

B) Desventajas

- Dificultad para cambiar la forma de hacer las cosas.
- Conflictos entre familiares que afecten el funcionamiento de la misma.
- Falta de personal especializado.
- Falta de planeación en la sucesión de un familiar a otro de la siguiente generación

#### 2.1.5.5 INTERESES PARTICULARES Y SOCIALES EN LA ACTUACIÓN DE LA EMPRESA

Existe una confusión en ver a los fines de la empresa como un todo y los que quieren obtener las partes que la integran.

Existen diferentes enfoques como puede ser el cultural, filosófico, humanístico y económico. Para los inversionistas el enfoque es económico, la empresa tiene como un fin obtener utilidades y con ello viene todo lo demás pero realmente esto no es cierto, es como decir que la empresa es el capital, ya que por otro lado los trabajadores desean obtener los más altos salarios y las mejores condiciones de trabajo. Cada miembro de la empresa procura no solamente las remuneraciones más atractivas y la satisfacción de necesidades sino también sus ambiciones personales.

Sin embargo, se debe destacar las funciones que desempeñan los ejecutivos, estas constituyen la administración de la empresa, teniendo por objeto coordinar los intereses de sus propios representantes con los inversionistas y trabajadores, con el fin de que la empresa realice

sus funciones estrictamente sociales, logrando sus objetivos, siendo finalidades las cuales están en relación con la comunidad en que interactúan. Dicho de otra manera: la administración es responsable de realizar el bien común de la empresa para obtener su cooperación alcanzando la realización del bien común de la sociedad en general y realice su misión.

Al igual que el ser humano las empresas defienden y siguen sus valores lo cual les permite distinguirse de las demás. Algunos de los valores institucionales, son los que están dentro de la empresa y permiten satisfacer las necesidades de un medio, permitiendo el progreso. Los más comunes o generales que siguen son:

- A) Se cumplen los intereses de cada uno de los inversionistas (económico).
- B) Cumplen los pagos hechos a sus acreedores (económico).
- C) Satisfacen las necesidades de una comunidad (social).
- D) Incrementan el bienestar general de una región, utilizando sus materias primas y sus fuentes de trabajo (social).
- E) Contribuyen con sus pagos tributarios al sostenimiento de los servicios públicos (social).
- F) Protegen el ambiente ecológico (social).
- G) Utilizan todos los conocimientos que adquieren al igual que las nuevas técnicas (técnico).
- H) Propician la investigación para crear nueva tecnología (técnico).

Toda empresa tiene diferentes responsabilidades y para su cumplimiento se divide en departamentos o áreas con el propósito de lograr sus objetivos. Por lo general, las áreas más comunes, son: Mercadotecnia (reúne todos los hechos del mercado que pueden influir en ella, tales como, precio, estrategias de mercado, investigación de mercado y una planeación y desarrollo del producto), Producción (se encarga de desarrollar todos los métodos para la elaboración de los productos coordinando las instalaciones el material, equipo y mano de obra), Finanzas (es la encargada del aspecto monetario que necesita cada una de las áreas) y Recursos Humanos (como su nombre lo dice maneja el factor humano y su desarrollo en la empresa a través de diferentes tipos de capacitación).

La efectividad de una empresa (su administración) no depende del éxito de una de sus áreas o de varias, sino de la unión y coordinación de todas ellas a través de un proceso administrativo, es decir, de su armonía. Considerando a la empresa como un sistema sin darle más importancia a un área en especial, ya que si fuera así, no se estaría cumpliendo el objetivo general de ella.

## 2.1.6 EL EMPRESARIO

La idea de iniciar una empresa se presenta debido a la necesidad de la comunidad por un producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado o porque las empresas que existen no satisfacen la demanda actual. Toda persona que emprende un negocio puede llegar a tener 2 propósitos:

- Ver a la empresa como una fuente de ingresos a corto plazo en donde todas las acciones y decisiones giran al rededor de todos los criterios de utilidad, sin importar las relaciones a largo plazo con su personal, clientes y proveedores.
- Ver a la empresa como un patrimonio familiar y personal donde se dé un servicio a la comunidad y todas las decisiones que se tomen busquen la mejora continua a largo plazo, logrando relaciones honestas, duraderas con personal, clientes y proveedores.

Muchas veces es difícil encontrar a una persona en la cual se dé la función empresarial. Esta persona es el empresario el cual tiene una serie de propósitos bien definidos, objetivos muy claros y concentra su energía, imaginación y recursos en alcanzarlos, superando todo tipo de circunstancias por difíciles que se le presenten. Además debe ser un visionario, viendo siempre al futuro tanto a él como a la empresa, tener la capacidad y la fuerza necesaria para encaminar todos sus pensamientos a un objetivo específico.

Para Jack Fleitman el empresario es "el que inicia, construye y forma un negocio desde el principio de sus operaciones; es la persona que tiene el objetivo de afianzar su propio patrimonio con su esfuerzo."<sup>13</sup>

En la vida empresarial, la visión es el camino al cual se dirige la empresa. A través de una forma o modo llamado misión en que los empresarios, ejecutivos o líderes hacen realidad su visión.

---

<sup>13</sup> Fleitman, Jack: "Negocios Exitosos". Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 2000, p.366.

Para todo empresario o ejecutivo, dirigir una empresa, es un reto y una enorme responsabilidad no solo con los accionistas sino también con los proveedores, empleados y la sociedad. La empresa del tercer milenio exige no solamente a los empresarios un conocimiento del giro en el que se desenvuelven, sino también, de los objetivos, funcionamiento de la empresa, mercado, competidores y los procesos.

Algunas características que forman el perfil ideal del empresario son:

- A) *Capacidad* para controlarse a sí mismo, comunicarse claramente en forma verbal o escrito, crear adaptar o promover modelos gerenciales de administración y operación, fomentar los procesos de mejora continua, manejar, resolver y aprovechar cualquier tipo de situación difícil, motivar a sus empleados, facilidad para señalar cuales son los objetivos, elegir los medios y asignar recursos, asumir el liderazgo por medio de la motivación y el convencimiento, mirando al futuro, tomar decisiones rápidas de acuerdo a sus posibilidades entre otras.
- B) *Actitud* para confiar en ellos mismos, ser tenaces, tener un amplio sentido social en la práctica de los negocios, ver objetivamente la realidad de cada situación, estar dispuesto a cambiar de opinión, cumplir con todos sus compromisos, ser responsables, actuar como promotor del cambio, desarrollar un ambiente de excelencia y calidad, promover el crecimiento de la empresa, respetar los valores éticos así como los personales y empresariales, buscar una superación de cada uno de sus subordinados.
- C) *Conocimientos* legales y fiscales de todos los sistemas computarizados, de las investigaciones, avances, técnicas, modelos de alta dirección y liderazgo, de la situación económica, política y social del país y de los principios y procesos de la administración.
- D) *Sensibilidad* para hacer frente a lo inesperado, respetar el tiempo de los demás, construir y mantener la confianza y lealtad de su personal, adaptarse a las etapas de crecimiento de la empresa, comprender a sus subordinados en todos los niveles, desarrollar el liderazgo en la empresa, desarrollar la cooperación, elegir las opciones más adecuadas, ser imparciales, poseer un criterio flexible y conciliar los intereses.

Por supuesto, es imposible encontrar a un empresario que posea todas estas características. Es muy importante que el empresario tenga éxito dentro de su empresa y para ello debe aclarar todas las dudas que tenga su personal, administrar el tiempo, analizar todo tipo de reportes que reciba, tomar decisiones, asistir diariamente a su empresa, dar por realizada una venta hasta que esta sea cobrada, elaborar diariamente una lista de todos los asuntos pendientes de la empresa, escuchar todo tipo de consejos, ser objetivo, justo, agradecido y humano, ser conservador en la expansión, ser ético, no descuidar el negocio por otros nuevos, no dejar para mañana lo que puede realizar hoy, involucrar a sus colaboradores en las decisiones, tener una visión clara de la empresa, etc. Sin embargo, existen ciertos factores que se deben considerar, que impiden que se logre el éxito, como los que se mencionan a continuación: falta de conocimiento del personal en cuanto a sus objetivos y políticas de la empresa, desconocimiento de su mercado, contratar créditos en condiciones desfavorables, falta de información de los competidores, falta de todo tipo de manuales, escasez de maquinaria o equipo, personal no apropiado para cierto puesto, desperdicio de recursos, no contar con un plan al iniciar operaciones, personal mal pagado y sin apoyo, no realizar los trámites en el tiempo fijado, tener inventarios excesivos, problemas de calidad, precios altos y plazos de entrega largos, etc.

Para que un empresario tenga éxito debe crear empresas que satisfagan sus necesidades personales, por lo que debe de cerciorarse de que la naturaleza de su negocio esté de acorde con sus deseos, actitudes, conocimientos, valores y su carácter.

## 2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.2.1 LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración proviene del latín *administratio*, -onis- que significa acción de administrar la cual viene del latín *administrare*; de *ad* = a y *ministrare* = servir.<sup>14</sup> En su acepción etimológica y vulgar<sup>15</sup> Administración quiere decir prestación de servicio. La acepción subjetiva la considera desde el punto de vista de la persona o entidad que dirige o maneja los intereses del grupo, por otro lado el sentido objetivo y técnico la define como el ejercicio de actividades encaminadas a la realización de un fin.

La Administración<sup>16</sup> es la armonización de los actos humanos encaminados a la obtención y conservación de las riquezas, motivo por el cual suele denominarse algunas veces administración económica, la armonización de los actos se dirigen a conservar y conseguir riqueza, comprendiendo diversas manifestaciones a las que llama funciones administrativas, estas obedecen a una serie de principios, las funciones se cumplen por organismos que constituyen la vida del sujeto sobre que recae los estudios administrativos.

La Administración se desenvuelve en un medio dinámico. El elemento fundamental de la administración es el ser humano, es una personalidad vibrante, con sus propias tendencias sociales y culturales. La administración es condicionada por el ser humano, sus efectos sobre el ambiente que los rodea y su interrelación. Asimismo el aspecto que determina la administración es la tecnología.

Por lo tanto, la administración es dinámica y evolutiva, se adapta e influye continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas, etc. y hace uso de ellas para lograr los objetivos que persigue. Todo este proceso recae en la capacidad creativa del ser humano.

<sup>14</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española", Editorial Espasa-Calpe. decimonovena edición, Madrid, España, 1970, pp.26 y 27. Véase también Macchi, Luis: "Diccionario de la Lengua Latina", Editorial Don Bosco, quinta edición, Buenos Aires, Argentina, 1958, p. 17.

<sup>15</sup> Menéndez Pidal, Ramón: "Gran Enciclopedia del mundo Vol. I", Durván ediciones, décimotercera edición, Bilbao, España, 1975, pp.253 y 254.

<sup>16</sup> "Enciclopedia Universal Ilustrada, Europeo-Ilustrada Vol. I", Editorial Espasa-Calpe, primera edición, Madrid, España, 1945, pp. 156 y 157.

El hombre investiga, prevé y planifica todas las acciones aún cuando no se percate de ello. Estas funciones están sujetas a las condiciones ambientales, por lo tanto, son dinámicas.

En términos generales, toda administración se forma de la interrelación de diversos factores, los más importantes son; el ser humano ya que sin él no se podría llevar a cabo ninguna actividad, el factor estructural; es decir, una organización la cual posee una estructura u organización que la da forma, se puede decir que es el esqueleto del factor humano, el siguiente es el factor económico, todos los recursos materiales requeridos para el funcionamiento de la organización. Estos factores deben de combinarse armónicamente en toda administración y en el grado en que la coordinación y control de los mismos se lleve a cabo será el funcionamiento del factor humano y por lo tanto el logro de sus objetivos.

Se puede enfocar el objeto de la administración como ciencia; es estudiar y analizar lo más ampliamente posible los factores anteriores utilizando la observación, investigación y experimentación, como técnica ya utiliza instrumentos, reglas, procedimientos que nos permite llevar a la práctica el objeto de la administración y como arte la forma de coordinarlos y controlarlos a fin de obtener el máximo provecho de ellos logrando un fin. La función básica de la administración es dirigir a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

Es importante definir la administración. A continuación se presentan algunas definiciones:

José A. Fernández Arena "es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinarlos".<sup>17</sup>

Isaac Guzmán Valdivia "es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".<sup>18</sup>

George R. Terry "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas, séptima reimpresión. México. 1998. p. 23.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Ibid.*

American Management Association "la Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la colaboración de otros".<sup>20</sup>

Para nosotros la administración es: la ciencia social que mediante la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social se alcanzan los objetivos con una mayor productividad.

Las características de la administración son que es universal; ya que existe en cualquier grupo social y se puede aplicar en todo tipo de organizaciones, otra característica es que es un valor instrumental, ya que es un medio para lograr un fin obteniendo resultados. Es una unidad temporal ya que se integra por diferentes fases las cuales a la vez que son independientes se relacionan. Tiene amplitud de ejercicio, se aplica a todos los niveles de una organización. También es específica, tiene características propias y distintivas de otras ciencias. La interdisciplinariedad es otra característica ya que es a fin con otras ciencias relacionadas a la eficiencia del trabajo. La última característica, pero no por eso la de menor importancia, es la flexibilidad ya que de acuerdo a las necesidades de cada grupo social se ajusta.

La importancia de la administración radica en su carácter de universalidad, simplifica al trabajo utilizando métodos y procedimientos, logra la eficiencia y productividad en las organizaciones, utiliza y aprovecha los recursos mejorando las relaciones humanas.

## 2.2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo son esas etapas o pasos que sigue la administración las cuales tiene una interrelación. "La administración de la empresa tiene dos fases la estructural o mecánica (Planeación y Organización) y la operativa o dinámica (Dirección y Control)."<sup>21</sup> (Ver cuadro 2.1)

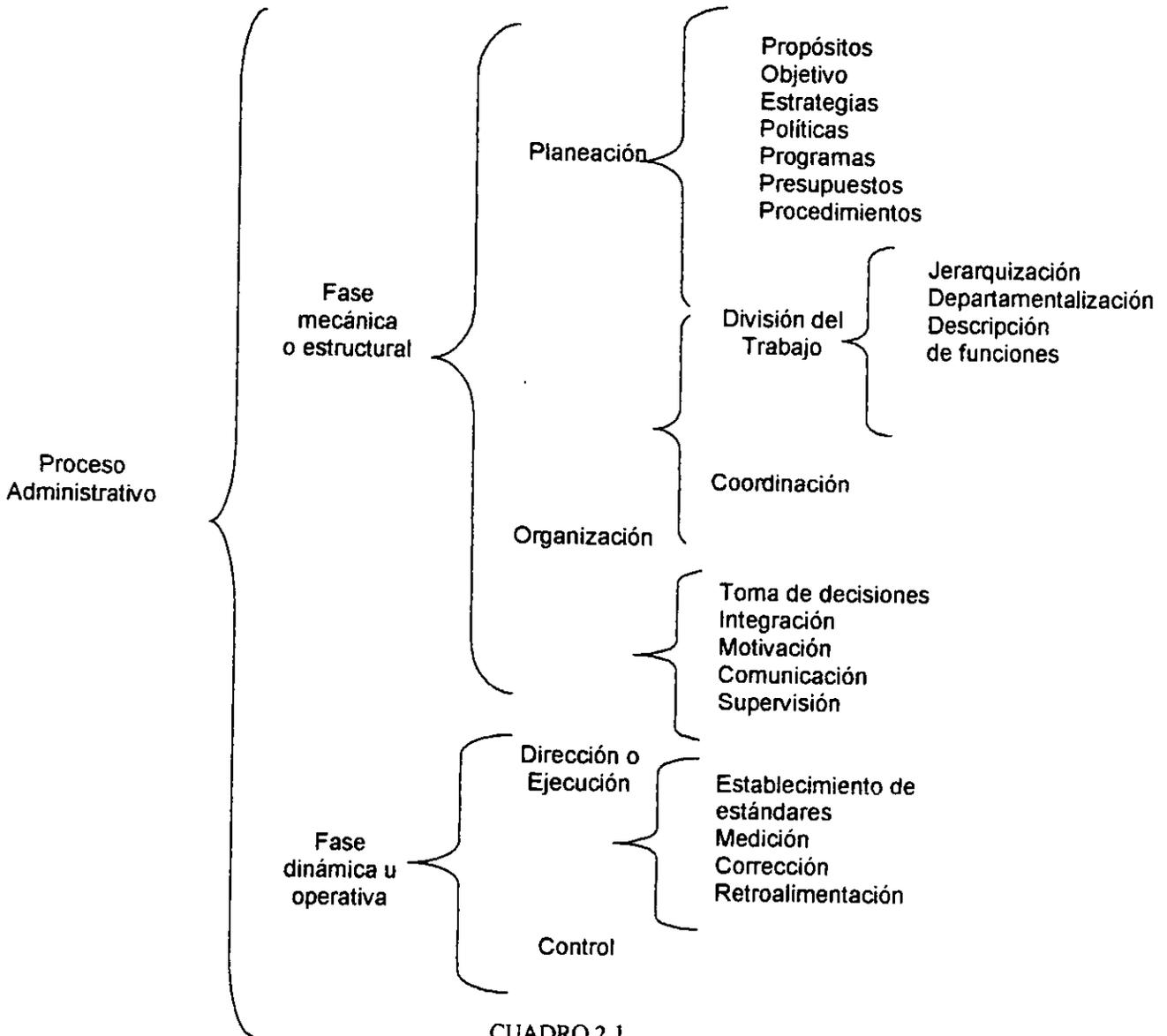
Hay varios criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, algunos autores hablan de la previsión, implementación, otros de la ejecución en lugar de dirección. Sin embargo, para el objeto de esta tesis manejaremos cuatro etapas (Planeación, Organización, Dirección y Control), las engloban a las demás, es imposible separarlas.

---

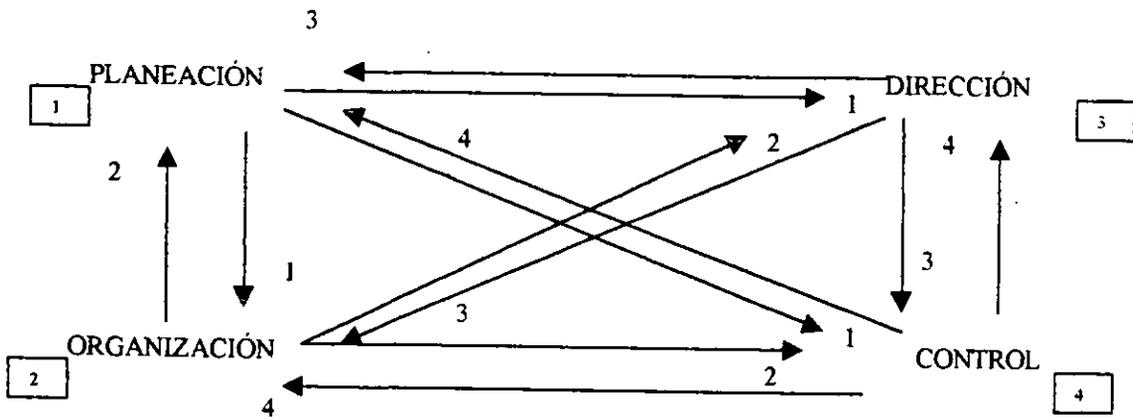
<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid. P. 38.

El proceso administrativo se analiza con referencia a varias funciones administrativas entendiéndose por éstas, actividades principales. Este proceso está interrelacionado ya que se debe planear para organizar, para dirigir y para controlarlo. Se debe de organizar para planear, para dirigir y para controlar. Se debe dirigir al planear, al organizar y al controlar y por último controlar al planear, al organizar y al dirigir, a esto se le conoce como la falacia del proceso administrativo. Esto es debido a que no necesariamente se empieza por la etapa de planeación terminando con la etapa de control. Sin embargo cuando se inicia el proceso administrativo por primera vez, se parte de la etapa de planeación. Se puede empezar con otra etapa dependiendo de las necesidades y criterios de la empresa. (Ver cuadro 2.1)



CUADRO 2.1



CUADRO 2.2

### 2.2.2.1 PLANEACIÓN

Establece las bases para determinar el elemento de riesgo y minimizarlo, para que las demás etapas logren buenos resultados, por lo que, es importante determinar los objetivos que desea alcanzar el grupo social tomando en cuenta su medio ambiente y las condiciones de la empresa. Cabe señalar que sin la adecuada planeación habría gran pérdida de esfuerzos y de recursos.

Algunos autores definen a la planeación como:

Agustín Reyes Ponce: "consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarla y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización".<sup>22</sup>

George R. Terry: "es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarios para alcanzar los resultados deseados".<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas. teoría y práctica, primera parte", Editorial Limusa, trigésimacuarta reimpresión, México, 1987, p. 61.

<sup>23</sup> Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, séptima reimpresión, México, 1998, p. 63.

José Antonio Fernández Arena: "la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas".<sup>24</sup>

Por lo tanto, la planeación es la fase del proceso administrativo la cual fija el curso de acción basándose en los objetivos y recursos que tiene la organización para lograr que el futuro de ella sea productivo.

Su importancia es propiciar el desarrollo de la empresa utilizando los recursos de forma racional preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias futuras, por lo que mantiene una mente abierta y visionaria. También establece un sistema racional para la toma de decisiones reduciendo riesgos y aprovechando oportunidades, al establecer un programa de trabajo se evita la incertidumbre de lo que se va a hacer, maximizando el tiempo y los recursos de la empresa.

Los principios de la planeación son la flexibilidad, estrategia, factibilidad y objetividad.

#### **A) FLEXIBILIDAD**

En tiempos de guerra hay un objetivo para organizar la producción nacional como para obtener los tanques necesarios y en tiempos de paz se ve la adquisición de los gustos y precios. Todo plan debe ser flexible y adaptable, esto significa ausencia de rigidez y desorientación que a su vez significa ausencia de objetivo. Es importante que al establecer un plan se señalen los márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas evitando que los objetivos no se alcancen.

#### **B) ESTRATEGIA**

Es el arte de dirigir o bien de trazar el camino de la acción. Cuando un plan se extiende en el tiempo se necesita modificar los cursos de acción por consecuente los programas, las políticas, presupuestos, etc.

#### **C) FACTIBILIDAD**

Todo lo que se planee debe ser factible; es decir, fácil de alcanzar. Si es muy estricto o ambicioso o si los recursos o ambiente no son los adecuados será imposibles de lograrse.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*

\* Ver glosario

#### D) OBJETIVIDAD

Estos planes deben de ser objetivos, reales. La base de realizar la planeación son los objetivos, sin embargo antes de establecerlos, es necesario estudiar a la organización y su funcionamiento. La planeación será más objetiva si se cuantifica ya sea expresada en tiempo, dinero, cantidad, volumen, porcentaje, etc.

Los planes se clasifican para su estudio en base al tipo de empresa:

*Los planes en cuanto al tiempo para su realización* pueden ser a corto plazo, (su realización se logra en menos de un año. Pueden ser inmediatos - de uno a seis meses -, y mediatos -su periodo es menos de seis meses y menor de doce meses-), mediano plazo (el periodo para que se realicen es de uno a tres años) y largo plazo (son más de tres años).

Por otro lado, *los planes en cuanto a los niveles de organización* pueden ser operativos (se rigen por una planeación táctica. Son ejecutados por los niveles más bajos de la empresa, van dirigidos al elemento humano por lo que son a corto plazo), los planes tácticos o funcionales (son coordinados por los niveles medios, son los que manejan los recursos de la empresa. Son a mediano plazo).

*Planes estratégicos* (establecen lineamientos generales, son la base de los planes anteriores. Están diseñados por los niveles altos de la empresa y su función es obtener, usar y disponer los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Son a largo plazo.)

Las fases de la planeación<sup>25</sup>:

1. Propósitos
2. Premisas
3. Objetivos
4. Estrategias
5. Políticas
6. Programas
7. Presupuesto
8. Procedimiento

---

<sup>25</sup> Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, séptima reimpresión. México, 1998, p. 72.

### 2.2.2.1.1 Los propósitos

La palabra proviene del latín "propositum" son los fines esenciales o directrices que definen la razón de una empresa. Son las finalidades cualitativas permanentes o no de un grupo social. Estos sufren alteraciones de acuerdo al medio ambiente, son la base para formular un plan. Las características que los distinguen de los objetivos son: trascendentales, cualitativos, genéricos ya que no se expresan en términos numéricos permanentes. Tiene una vigencia larga o semipermanente ya que solo se encuentran en una temporada.

Su importancia radica en dar una orientación a los responsables de la planeación permitiéndoles dictar el curso de acción o directrices a seguir llevando a la organización al éxito o fracaso. Estos propósitos deben ser dados a conocer a todo el personal, ir de acuerdo con los valores institucionales, no personales y deben ser claros.

### 2.2.2.1.2 Premisas

Son suposiciones de lo que podría afectar en un futuro a la planeación. Para llegar a la determinación de las premisas es necesario realizar una investigación la cual es un proceso que mediante el método científico obtendrá información relevante. Las premisas pueden ser internas cuando se originan dentro de la organización e interfieren con sus propósitos ejemplo; rotación del personal; externas cuando son factores externos pero tienen un efecto en el desarrollo de la organización. Pueden ser de tipo:

- (a) Política ejemplo: estabilidad política, restricciones e importación y exportación.
- (b) Legal ejemplo: impuestos, descentralización de empresas de las zonas urbanas.
- (c) Económico ejemplo: inversión extranjera y deuda pública.
- (d) Social ejemplo: el crecimiento demográfico y educación.
- (e) Técnico ejemplo: avances tecnológicos.

### 2.2.2.1.3 Objetivos

La palabra proviene del latín "objetum, cosa que se arroja adelante".<sup>26</sup> Son los resultados que la empresa espera obtener, fines por alcanzar que deben de ser determinados en un tiempo específico y cuantitativos. Pueden ser estratégicos (comprenden a toda la empresa y son a largo plazo), tácticos (son de un área o departamento establecidos a corto y mediano plazo) y operacionales (van a una sección de una área, son a corto plazo. Se pueden subdividir en seccionales (sección o grupo) o individuales (metas personales).

### 2.2.2.1.4 Estrategias

La palabra proviene del griego "strategas, general, son cursos de acción" general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas".<sup>27</sup>

Para poder establecer las estrategias se debe buscar todos los cursos de acción o alternativas para el logro de los objetivos, luego analizar y evaluar cada alternativa tomando en cuenta las ventajas y desventajas y por último seleccionar la alternativa más flexible. Su importancia es que facilitan la toma de decisiones al evaluar las diferentes alternativas, desarrollan la creatividad para la solución de problemas, vinculadas a los objetivos, son dinámicas y flexibles.

### 2.2.2.1.5 Políticas

Son los principios para orientar una acción. Del latín "politice y este del griego politiké, arte de gobernar a un pueblo." Son guías de acción flexibles, determinan la conducta que debe seguir el personal sin embargo da la libertad de selección. Estas al igual que las etapas anteriores son estratégicas, tácticas y operativas. Cuando las políticas están bien definidas facilitan la delegación de autoridad, motivan al personal, favorecen la toma de decisiones minimizando tiempo y al igual que los objetivos deben de estar escritas en forma clara y conocidas por el personal.

<sup>26</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española". Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición. Madrid, España, 1970, p. 931.

<sup>27</sup> Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas, séptima reimpresión. México, 1988, p. 83.

### 2.2.2.1.6 Programas

La palabra proviene del latín "programma, anunciar por escrito". Un programa es "un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquéllos eventos involucrados en su consecución."<sup>28</sup>

Para la elaboración de un programa se deben de identificar las actividades, ordenarlas cronológicamente, asignar a cada actividad el tiempo y recursos para realizarla. Se recomienda utilizar la gráfica de Gantt y ruta crítica para que el programa tenga un mayor éxito.

Los programas pueden ser:

- (a) Tácticos (solo pertenecen a un área específica, ayudando a aumentar su eficiencia).
- (b) Operativos (son los que se establecen en una sección).

Cabe mencionar que los programas no son a nivel estratégico debido a que este nivel maneja actividades más generales. Para su elaboración también es necesario que el responsable tenga relación con el área o con la sección, determina el tiempo y los recursos, deben de estar por escrito, de forma clara y flexibles ya que deben de ser adaptables a toda circunstancia.

### 2.2.2.1.7 Presupuesto

Es un plan con datos económicos. Son importantes ya que permiten saber el capital con el que se cuenta para establecer los planes. Los presupuestos pueden relacionarse en el nivel jerárquico (estratégicos, tácticos y operacionales). Y también pueden ser de acuerdo con la forma en la que se calculen (fijos, flexibles y por programas). Ayudan a desempeñar las actividades, determinan el límite de las erogaciones.

---

<sup>28</sup> Ibid. P. 91.

### 2.2.2.1.8 Procedimientos

Son los pasos secuenciales y cronológicos para realizar las actividades comunes, no indican la forma de realizarlas.

Como adición al anterior proceso, actualmente también podemos mencionar como fases de la planeación a:

### 2.2.2.1.9 Misión

Es la representación del propósito de una organización, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa, es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, de la persona, de la competencia y de la comunidad en general. La misión es amplia, precisa, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal vayan a la misma dirección.

### 2.2.2.1.10 Visión

Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones de crecimiento junto con las de competitividad.

Existe diferencia entre misión y visión. La visión es más genérica y menos precisa, ella se encuentra en la mente de la persona y es menos objetiva que subjetiva. La misión es mucho más precisa específica y se tiene certeza de ella desde el comienzo de la empresa.

### 2.2.2.2 ORGANIZACIÓN

De acuerdo al diccionario organización significa "acción u efecto de organizar. Disposición, arreglo, orden".<sup>29</sup> La palabra organización tiene varias acepciones la más común es utilizarla como actividad, la segunda como ya se vio, uno de sus usos se refiere a la organización como entidad, pero para este punto se tomará su significado como una etapa del proceso administrativo. La organización es la estructuración técnica de las relaciones que se dan en las jerarquías, funciones y obligaciones individuales para una mayor eficiencia.

Algunos autores definen a la segunda etapa del proceso como:

Sheldon: "proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben de efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores quien se ejecutan sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemático, positivo y coordinado de los esfuerzos disponibles."<sup>30</sup>

Henry Fayol: "es la función de proveer a la empresa con todo lo que requiere para su funcionamiento: materiales, equipo, capital y personal. Todo esto puede dividirse en dos secciones principales, la organización material y humana... cuando el personal o corporación humana está equipado con los recursos materiales esenciales debiera estar en aptitud de cumplir con las seis funciones esenciales (prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar) esto es, llevar a cabo las actividades que reclama la empresa".<sup>31</sup>

Nosotros conceptualizamos a la fase de organización como:

Función mediante la cual se combinan los diferentes recursos que tiene la empresa mediante el trabajo unido de los individuos, determinando que actividades son necesarias para el alcance de un objetivo, ordenando todos los recursos a nuestro alcance.

<sup>29</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española". Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición. Madrid, España. 1970, p. 948.

<sup>30</sup> Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas, teoría y práctica, segunda parte". Editorial Limusa, trigesimacuarta reimpresión. México. 1987, p. 212.

<sup>31</sup> Galván Escobedo, José: "Tratado de Administración General", Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos, México. 1976, p.234.

La importancia de la etapa de la organización es llevar hasta las últimas consecuencias todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser un organismo social y lo que es en realidad, es decir, es continua, está sujeta a cambios constantes. Ayuda a suministrar los medios para que se puedan desempeñar las actividades evitando la lentitud e ineficiencia de las actividades reduciendo costos, su principal finalidad.

Los componentes de la etapa de la organización son:

- A. Continuidad; hay una razón importante que hace imperativo que el administrador tenga un plan. Este factor señala la vida potencial de los individuos y de las empresas, las cuales tienen que afrontar el futuro como en el presente. Es obligación directa de los que administran que las condiciones de la estructura se ajusten no solo a las necesidades inmediatas de la empresa sino que aseguren la continuación de sus actividades a lo largo del periodo de operación. Esto requiere una demanda constante del personal adecuado y de las mejoras continuas.
- B. Empirismo; muchos administradores han alcanzado el éxito siguiendo a la escuela empírica por lo que atribuyen su éxito a cualidades personales y no a principios. El esfuerzo para establecer los principios de organización y resolver los problemas es el aspecto más difícil de la administración.
- C. Flexibilidad; los detalles de la estructura en una organización no deben convertirse en leyes. Se obtienen mejores resultados administrativos cuando el jefe tiene la libertad para moldear la organización pues es dinámica.
- D. Integración; en el terreno de la administración el dogma dominante es la integración administrativa, año con año surgen funciones nuevas independientes pero con la necesidad de coordinarse. La coordinación de ideas a la administración ayuda a establecer prácticas modernas.

Dentro de la etapa de la organización existen dos fases:

1. División del trabajo
2. Coordinación

### 2.2.2.2.1 División del Trabajo

Toda empresa está formada por personas que desempeñan ciertas actividades para obtener resultados satisfactorios. La organización como punto principal tiene como objeto establecer la estructura más adecuada que permita la coordinación de las distintas actividades logrando así mejores resultados. Las razones de la *división del trabajo* son principalmente tres:

- A. Los hombres difieren en capacidad, habilidad, características personales y especialización.
- B. Una persona no puede ni hacer dos cosas a la vez ni estar en dos sitios.
- C. La amplitud de las técnicas y conocimientos es tan grande que ningún hombre puede dominar todo. Esto es un problema de la naturaleza humana, del tiempo y del espacio.

El avance tecnológico favorece la división del trabajo sin embargo, está no se relaciona con las máquinas. Depende también de los materiales de trabajo, de actividades que se complementan y experiencias. La naturaleza de la división del trabajo ha evolucionado a medida que aumentan los conocimientos científicos, nueva tecnología, todo esto cambia el sistema social llevándolo en la especialización. La división del trabajo se basa en las diferencias de los seres humanos ya que a medida que progresa la rama del conocimiento el campo de acción se complica lo que dificulta que el individuo tenga el mismo crecimiento científico. Los límites de esta etapa es la naturaleza práctica; cantidad de trabajo que se realiza en un determinado tiempo, las costumbres arraigadas solo se pueden cambiar con innovaciones y/o educación y la dificultad en coordinar para evitar que se desperdicie el tiempo.

Esta etapa se puede subdividir a su vez en:

- ↔ Jerarquización
- ↔ Departamentalización
- ↔ Descripción de funciones

#### A) La Jerarquización

Es un proceso formal, a través de la autoridad coordinadora opera en una posición dentro de la estructura. La autoridad entra en un proceso llamado "proceso escalar", el cual le permite, descansar en alguien más.

La cadena jerárquica distingue entre diferentes niveles de autoridad. Cada jefe delega parte de su autoridad sobre otros por consiguiente, también responsabilidades. Un principio de la jerarquía donde se establece relaciones adecuadas las cuales encausan la operación de los recursos y esta es llamada relaciones estructurales. El establecimiento de la estructura de la organización es válido cuando prevé un mecanismo efectivo a través del cual fluyen las tareas, responsabilidades, autoridad, información, recursos y los canales para distribuirlos. Dentro de la jerarquización se puede mencionar a la autoridad y responsabilidad las cuales son intrínsecas a la función de organización.

### Autoridad

Es el poder o derecho legal de poder mandar o actuar. Es esencial; cuando el administrador la ejerce a través del proceso de delegación que se inicia en el nivel inmediato superior. La autoridad descansa en hechos básicos:

- El organigrama es un modelo real y descriptivo de la estructura organizacional.
- La autoridad legal se delega hacia abajo a través de la línea de mando.
- La persona que tiene suficiente autoridad puede alcanzar independientemente los objetivos de la organización.

Las órdenes emanan de arriba hacia abajo y los miembros con línea de mando se encargan de realizarlas. La autoridad legal (exige obediencia) y la influencia (habilidad de obtener obediencia). Estas dos definen a una autoridad total.

Herdert Simon, Donald W. Smithburg y Víctor A. Thompson señalan "por el simple hecho de ser un ejecutivo dentro de la jerarquía no es dable concluir que se pueda dirigir libremente a aquellos que estén en un nivel inferior".<sup>32</sup> Por lo tanto, el administrador opera con una combinación de autoridad formal e informal.

Los tipos principales de autoridad son:

1. La autoridad legal o formal.
2. La autoridad informal.
3. Autoridad asesora o de staff.

---

<sup>32</sup> Leon Betancourt, Alberto: "Organizaciones y Administración: un enfoque de sistemas". Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985, p.185.

La primera llamada también de *derecho*, descansa sobre una posición organizacional y delega mediante reglamentos, títulos, rangos, procedimientos, políticas y manuales. Quién recibe la autoridad puede que no tenga una autoridad legal sobre otras personas, pero si puede, planear, organizar y controlar su propio trabajo aunque, ejerce influencia de manera informal sobre sus compañeros. Las limitaciones de dicha autoridad son principalmente los objetivos y políticas de la empresa y los valores de una sociedad.

La *autoridad funcional* es el derecho legal de actuar en una organización con respecto a las actividades, procesos, prácticas y políticas, es ejercida por empleados de línea y asesores. La delegación de este tipo de autoridad conlleva a que los ejecutivos cedan parte de su autoridad. Ejemplo; un empleado es responsable del control de calidad, este tiene la autoridad para rechazar los artículos que no cumplan con las disposiciones. El gerente de producción no puede intervenir.

La segunda también llamada de *facto*, la cual surge de las características y capacidades del individuo, esta se encuentra en toda organización. Ejerce una influencia informal sobre los individuos que pueden ser los compañeros, asociados, superiores y amigos. El individuo debe de ganarse el reconocimiento de las personas a las cuales va influir.

Las personas que ejercen este tipo de autoridad tienen la capacidad de convencer a los demás, tienen una personalidad de habilidad para ser aceptados, buena reputación, éxitos en sus actividades, capacidad para resolver conflictos entre sus compañeros, paciencia para oír los problemas y manifestar su deseo de ayuda. Una limitación informal puede ser las deficiencias mentales o físicas del ser humano, ya que no se le puede ordenar a una persona que no tiene el entrenamiento adecuado. Este tipo de autoridad, se obtiene por consenso, se da en cualquier nivel jerárquico, no es necesario que se delimite por escrito y ayuda a que la autoridad de staff y formal tengan una mejor comunicación.

Las sanciones que un superior puede imponer por el hecho de que otro individuo se niegue a ejecutar la orden son variadas pero se puede dar ciertas excusas como: "No entendí lo que me dijo", "¡Se me olvidó!", "La orden va en contra de las políticas y valores", etc.

La tercera llamada *autoridad asesora o de staff* es cuando el individuo tiene el papel de asesor, por el hecho de aconsejar, asistir, y asesorar las funciones. Surge de la autoridad de *facto* que depende de su experiencia, conocimientos y disposición para asesorar a los funcionarios de línea. El personal staff está subordinado al gerente y le ayuda en ciertas actividades, este sigue

efectuando estas tareas y es responsable de ellas. Y el personal de staff especializado realiza trabajos que requieren de destreza o de una objetividad que no posee el personal de línea, adquiriendo la responsabilidad.

### Diferencia de la autoridad con la influencia y el poder

La *influencia* son las acciones o ejemplos que en forma directa o indirecta dan un cambio de actitud o de comportamiento en una persona.

El *poder* es la capacidad de ejercer influencia. No proviene del nivel que una persona ocupa dentro de una organización. Las fuentes o bases del poder son:

1. El poder para recompensar; una persona recompensa a la otra por haber cumplido las ordenes. Esto se hace por medio de premios y no como sobornos.
2. El poder coercitivo; tiene la capacidad de castigar al influenciado por no cumplir con las ordenes, es el aspecto negativo de recompensar. Los castigos pueden ir desde perder ciertos privilegios hasta perder el trabajo.
3. El poder legítimo; corresponde al término de autoridad ya que el subordinado o el influenciado reconoce que la otra persona tiene el derecho de mando.
4. El poder de experto; el influenciador tiene el conocimiento del cual carece el subordinado. Se da en un área específica.
5. El poder de referencia; es el deseo que tiene el influenciado por parecerse o imitar a su influenciador.

Las características de los gerentes que utilizan bien el poder de acuerdo a John Kotter<sup>33</sup> son:

- Los gerentes procuran que sus acciones vayan de acuerdo a las expectativas de los demás.
- Reconocen las bases del poder y como deben de utilizarlas.
- Obtienen las destrezas de las bases, para establecer alianzas en beneficio de la organización.
- Tienen metas profesionales donde puedan utilizar el poder.
- Los gerentes tienen la madurez y el auto control necesario para evitar comportamientos inadecuados.

<sup>33</sup> A. F. Stoner, James: "Administración", Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p. 344.

- Influyen en el comportamiento de los demás para alcanzar las metas. Es importante recordar que las personas de niveles inferiores ejercen un poder informal el cual se basa en sus habilidades, recursos e información que manejan.

### Centralización y Descentralización

Estos conceptos designan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a los niveles inferiores (descentralización) o ha sido conservado en los niveles más altos (centralización).

Para determinar el grado de descentralización y centralización que debe de tener una empresa es necesario analizar:

1. Los factores externos de la empresa, es importante conocer las características del mercado, la competencia, la disponibilidad de materias.
2. El tamaño y tasa de crecimiento de la empresa porque es imposible dejar toda la autoridad a ciertas personas ya que, a medida de que crece, la organización se hace más compleja.
3. Las características de la organización; muchas organizaciones son cautelosas al delegar la autoridad para la toma de decisiones aun cuando los resultados pueden ser mayores. Generalmente, los gerentes ponen un grado de atención a los detalles pero otros tienen la confianza de que los subordinados tengan los conocimientos necesarios, las normas y los valores organizacionales apoyan un control rígido en cambio otras apoyan un control menos rígido y compartido, la confianza en el talento de los subordinados ayuda a que este se desarrolle. Sin esta confianza el talento no se desarrolla y se tendrá personal no capacitado.

La descentralización ayuda a conseguir los objetivos con una mayor eficiencia y que los ejecutivos estén más motivados para alcanzarlos. La descentralización permite que las decisiones sean tomadas en los niveles más bajos de la organización aumentando la eficiencia. Su principio está en que la autoridad para iniciar o realizar una acción debe estar delegada lo más posible. Sus ventajas son:

- Disminuye los atrasos por consultar a los superiores o a la casa matriz, ya que las personas que viven los problemas son las más adecuadas para buscar soluciones.
- Aumenta la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios.
- Mejora la calidad de las decisiones en medida que su volumen y complejidad se reducen, los funcionarios de alto nivel se concentran en las decisiones más importantes dejando las otras a los niveles más bajos.

- Los gastos de coordinación se reducen debido a la autonomía.
- Los ejecutivos locales están más motivados y conscientes de sus resultados.

Entre las desventajas podemos mencionar:

- La falta de uniformidad en las decisiones sin embargo la coordinación puede resolverlo.
- Se desaprovecha al personal de asesoría.

La centralización es la concentración física de las actividades y administración de la organización. Sus ventajas son:

- La facilidad de la estructura orgánica de poder utilizar todo su elemento técnico y humano.
- La evaluación de la producción está más controlada.
- El adiestramiento de los empleados en nuevas tareas evita el tiempo de la inducción de nuevos empleados.
- Los métodos de operación son uniformes y pueden ser mejorados a un mismo nivel.
- Los empleados adquieren una mayor habilidad en la realización de las tareas.
- Se reducen los costos de supervisión al ser manejado todo en un mismo lugar.

Desventajas:

- El trabajo se vuelve confidencial.
- Es difícil la planeación y el control, ya que los ejecutivos que pueden ayudar a esto se encuentran imposibilitados por el volumen del trabajo.
- Se presentan demoras.
- Los costos en cuanto al tiempo de manejo y de transportación aumentan.
- No se desarrollan a los empleados en una sola área.

## Responsabilidad

Es la obligación que se tiene de actuar como respuesta a una orden. La responsabilidad es la obligación de llevar a cabo una tarea asignada. La responsabilidad tiene dos partes:

- La obligación de obtener resultados.
- El rendir cuentas a un superior que delegó esa responsabilidad.

La autoridad y responsabilidad son paralelas, es decir, al dar la autoridad necesaria para realizar una actividad también se le da la responsabilidad. Todo individuo al aceptar cierta posición asume responsabilidades implícitas a ella.

## La Delegación

El delegar no significa liberarse de las obligaciones, sino dar derechos y la aprobación para que otros puedan realizar las actividades. Esta puede ir hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados. El superior forma parte de las acciones realizadas por sus subalternos.

Se delega principalmente por tres razones:

- \* Se tiene más trabajo del que se puede hacer.
- \* Ayuda al desarrollo de los subordinados.
- \* Una empresa requiere profundidad ya que en el momento en que los gerentes se enferman, viajan, renuncian o se promueven debe de haber personas que continúen con el trabajo.

Pero en la realidad esto genera problemas, ya que, la gente piensa que son indispensables, los jefes tienen el deseo de gobernar a los demás, es la renuencia de aceptar riesgos que pueden ser aumentados cuando el subordinado tome decisiones erróneas, el temor de que el subordinado sea promovido y el ejecutivo pierda su puesto. Para evitar lo anterior, es necesario que el delegador se sienta seguro de sus capacidades, que es un elemento importante para la organización, el ejecutivo debe entender la necesidad de tener subordinados los cuales sean entrenados para ayudarle en su trabajo, el ejecutivo sienta que al delegar ayudará a la organización a cumplir sus objetivos y por consecuencia será recompensado, que la delegación sea el medio para crear un verdadero equipo de trabajo, esta delegación tome en cuenta la planeación, es decir, vaya de acuerdo a los planes.

La *delegación de autoridad* es el proceso mediante el cual una persona (s) representa a otra (s), se asigna poder a un individuo para que pueda ejercer una autoridad. La delegación involucra la asignación de tareas a ciertos individuos, garantiza la autoridad para poder realizar las tareas asignadas, implica responsabilidad creando obligaciones. La delegación es un medio que permite al ejecutivo atender y solucionar más problemas.

La *delegación de responsabilidad* es necesaria para desempeñar adecuadamente la actividad. Se adquiere el deber de responder con resultados, no solo son responsables por el desempeño sino también por el nivel de resultados alcanzado.

Hay dos canales de comunicación que tiene la organización:

- La línea de autoridad (mando). Va del nivel más alto al más bajo.
- La línea de responsabilidad (ejecución). Va del nivel más bajo al nivel más alto.

Estas dos líneas deben de llegar a una acción rápida y ordenada.

#### B) La Departamentalización

Las actividades de la empresa deben dividirse de manera orgánica. La separación de funciones evita la duplicidad y cada una es realizada solo por una sección, departamento o área de la empresa. La secuencia de la departamentalización sigue:

1. Enlistar las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas y agruparlas en orden jerárquico.
3. Asignarlas a las áreas.
4. Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad de las funciones con los puestos.
5. Establecer las líneas de comunicación entre los departamentos, estos deben relacionarse con el tamaño y las necesidades de la empresa.

De acuerdo con las empresas se da la departamentalización. Los tipos más usuales son:

- Funcional; es común en las empresas industriales, agrupan las actividades análogas logrando la especialización y eficiencia del personal.
- Por productos; es común en las empresas que se dedican a la fabricación de diferentes líneas de producto, se hace en base a las características de estos.

- Geográfica; este tipo de departamentalización es eficiente cuando las unidades de la empresa están alejadas físicamente y necesitan de la supervisión, generalmente se dan en el área de venta.
- Clientes; su interés primordial es servir a los diferentes tipos de compradores, se aplican a las empresas comerciales.
- Por procesos o equipo; al fabricar un producto se pasa por diferentes fases de un proceso, ayuda a tener un mejor manejo de herramientas y de capacidad. Se aplica en las Plantas.
- Secuencia; se utiliza en los niveles intermedios o inferiores de las empresas por razones económicas, se da en turnos.

### C) La Descripción de Funciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y la departamentalización es necesario definir las actividades que deberán ser desarrolladas por cada área de acuerdo a los puestos. Se utilizan técnicas como la descripción de puestos.

#### 2.2.2.2 La Coordinación

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar una tarea con éxito. Entre más interdependientes sean las unidades de la organización se necesita una mayor coordinación. Esta puede aumentarse en dos direcciones: vertical y lateral. El vertical es el medio por el cual la información se transmite hacia arriba y hacia abajo. La comunicación se da dentro o fuera de la unidad de mando y la lateral atraviesa la cadena de mando lo que permite intercambiar información. En ella existen varias clases de relación como puede ser el contacto directo de las personas que están en el mismo problema, también, los comités los cuales son grupos formales con una estructura propia y se reúnen periódicamente, otros son los grupos especiales de trabajo que se forman para afrontar problemas especiales.

La importancia de la coordinación radica en establecer líneas de comunicación y autoridades apropiadas para que juntos se logre la armonía de los recursos y esfuerzos para lograr que las actividades se logren eficientemente y con rapidez, alcanzando los objetivos.

Lograr la coordinación es uno de los objetivos de todo administrador, es parte de las etapas de la administración. Es una condición que debe impregnarse en toda administración y no como un instrumento para lograrla.

Nosotros definimos a la coordinación como: la actividad de integrar los objetivos y las actividades a fin de conseguir los objetivos fijados por ella. Sin ella la organización perdería de vista las funciones, buscaría los intereses personales a costo de las metas.

Los problemas para la coordinación se refieren principalmente cuando las metas organizacionales difieren de las metas particulares; los miembros tienen sus propias ideas para conseguir el éxito de la organización, diferencias en la orientación de los miembros; mientras los gerentes se preocupan por los problemas inmediatos, otros integrantes, como por ejemplo el departamento de investigación se preocupa por resolver problemas que tardarán años en resolverlos, otro problema son las diferencias de orientación, se toman decisiones apresuradas mientras que otras se toman con mucho cuidado y las diferencias de formalidades; cada unidad de la organización tiene diferentes métodos, y normas que los guían a los objetivos.

### 2.2.2.3 DIRECCIÓN

Los administradores son personas que poseen gran habilidad para dirigir a la organización al alcance de los objetivos. De hecho, la habilidad administrativa o capacidad de dirección es tan importante que los ejecutivos pueden cambiarse de puesto de dirección a otro y desempeñar funciones distintas pero con éxito. Si un administrador se le asigna la responsabilidad en una operación que es nueva para él, deberá aprenderla. Aquel ejecutivo que tiene la experiencia personal y de operación además de su habilidad administrativa tiene ventajas sobre los demás.

Son ejecutivos las personas que dirigen a la organización o aun sector, hay que distinguir los dos principales rangos de ejecutivos; los ejecutivos de línea, se encargan de dirigir en forma directa las tareas de un plan de acción y el ejecutivo de asesoramiento, llamado también de estado mayor, siendo aquel que asesora y ayuda a los ejecutivos de línea, no interviene directamente en el plan de acción.

Las funciones de los ejecutivos principalmente son:

- ≈ Tomar decisiones.
- ≈ Efectuar acciones y obtener resultados.

Algunas de las características que deben de tener los ejecutivos son:

- La resistencia; es decir, tener buena salud, entusiasmo, energía, dinamismo, etc.
- Decisión; la habilidad de decidir y la capacidad para ejecutarlo.
- Persuasión; es la capacidad de inducir, mover con razones a la realización de algo.
- Responsabilidad; es la conducción emocional para realizar sus acciones utilizando toda su capacidad, recursos a su alcance.
- Capacidad intelectual; tener los conocimientos y la experiencia.

Una de las tareas de los ejecutivos es la elección del futuro, es decir, en el ámbito del propósito de la empresa que se quiere ser, del perfil del negocio al que se quiere dedicar la empresa y los rasgos que la definen en el mercado. Esto elección del futuro exige al director capacidades intelectuales, imaginación y capacidades de decisión, por ello dirigir es imaginar, decidir, hacer y empujar toda la estructura.

Los ejecutivos son los responsables de la Dirección de toda empresa, por ello es importante definir- ¿qué es la Dirección?, existen diversa definiciones de ella pero en este trabajo se mencionaran solo algunas:

Leonard J. Kazmier: "la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización".<sup>34</sup>

Joel J. Lerner y H. A. Baker: "consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión".<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas, séptima reimpresión, México, 1998, p. 147.

<sup>35</sup> *Ibid*

Valero fue el primero en afirmar que "las empresas son lo que los hombres que la dirigen".<sup>36</sup>

En el transcurso de la historia países como Taiwan, Korea, Japón o Alemania, que con toda la escasez de recursos han sabido, progresar sobre otros países que tienen mayores recursos pero que no han sabido dirigirlos.

Nosotros definimos a la fase de Dirección como: la guía de los esfuerzos para la ejecución de los planes de la organización, mediante la comunicación y motivación en el manejo de los recursos, alcanzando las metas, todo esto supervisado para lograrlo con eficiencia.

La Dirección tiene ciertos principios, estos son vistos por diferentes autores:

**A) DE LA ARMONÍA DEL OBJETIVO O COORDINACIÓN DE INTERESES**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

Münch Galindo "armonía de objetivos", las actividades deben de relacionarse con los objetivos de la empresa y estos solamente se alcanzarán con los diferentes departamentos.

Henry Fayol "el principio de subordinación del interés en particular", los intereses del individuo deben ir de acuerdo con los de la empresa.

George Terry "es el cuarto fundamento", el líder tiene la capacidad para determinar que acciones alcanzarán los objetivos.

Koontz & O'Donnell "la armonía de los objetivos", debe de haber una armonía con los objetivos personales y los de la empresa.

**B) LA ESPECIALIZACIÓN**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

Münch Galindo "Especialización", entre más límites tenga la actividad mayor destreza tendrá.

Henry Fayol "división del trabajo", especialización de funciones y separación del trabajo.

**C) LA JERARQUÍA**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

Münch Galindo "jerarquía", deben existir líneas de autoridad y responsabilidad claras.

Henry Fayol "jerarquía", serie de niveles de autoridad que van desde los niveles más altos a los más bajos.

**D) LA UNIDAD DE MANDO**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

<sup>36</sup> Ginebra, Joan: "El Liderazgo y la Acción, mitos y realidades", Editorial McGraw-Hill. México, 1994, p.9.

Münch Galindo "unidad de mando", debe haber un jefe en cada área, ya que de no ser así habría fugas de responsabilidad.

Henry Fayol "unidad de mando", un agente no debe recibir órdenes dos personas, rechaza la dualidad d mando.

**E) LA IMPERSONALIDAD DE MANDO**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

Münch Galindo "impersonalidad de mando", la importancia de impersonalizar las órdenes.

Henry Fayol "principio de equidad", dirigir a las personas con justicia, sensatez y bondad.

**F) LA COMUNICACIÓN**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

George Terry "tercer fundamento", el líder le dice al subordinado qué y cómo hacer las cosas.

Koontz & O'Donell "claridad de las comunicaciones", realizar el mensaje de manera que los receptores lo entiendan.

**G) LA DIRECCIÓN**, llamado en forma diferente por los siguientes autores:

George Terry "quinto estilo de dirección", un líder se tiene que moldear a las necesidades de la situación.

**H) LA MOTIVACIÓN**, llamado por el siguiente autor:

Koontz & O'Donell "motivación", se debe de dar la motivación correcta a cada persona.

**I) EL ORDEN**, por el siguiente autor:

Henry Fayol "orden", toda persona o cosa tiene un lugar.

**J) EL TRAMO DE CONTROL** llamado por:

Münch Galindo "tramo de control", un jefe solo debe de atender a cinco o seis subordinados para hacer otras funciones.

**K) LA INTEGRACIÓN**, llamado por los siguientes autores:

George Terry "primer fundamento", la relación es afectada por el jefe, depende de la situación.

Koontz & O'Donell "integración de las comunicaciones", entre más coherente e integrado sea el mensaje más fácil se aceptará.

La importancia de la fase de Dirección radica en que pone en movimiento todos los lineamientos establecidos en las dos etapas anteriores (Planeación y Organización), a través de la fase de Dirección se logran las formas de conducta más deseables. Es determinante en la moral de los empleados. Su finalidad es el logro de los objetivos. La implementación de métodos de organización establece la comunicación necesaria.

Las fases de la función de Dirección son:

1. Toma de decisiones
2. Integración
3. Motivación
4. Comunicación
5. Supervisión

#### 2.2.2.3.1 La Toma de decisiones

Es el proceso de analizar y escoger entre diferentes alternativas el curso de acción que la persona debe de seguir hay seis elementos comunes en toda decisión:

- \* Agente decisor: es la persona que escoge la alternativa.
- \* Objetivos: son los resultados que se pretenden alcanzar.
- \* Preferencia: son criterios que se analizan para elegir.
- \* Estrategia: curso de acción para alcanzar los objetivos, dependen de los recursos que se tienen.
- \* Situación: aspectos del ambiente que influyen en la decisión.
- \* Resultados: consecuencias de la estrategia.

El proceso de decidir es complejo y depende de las características del agente decisor, de la situación y de la persuasión. Tiene siete etapas:

- (a) Percepción de la situación.
- (b) Definición de análisis del problema; determinar cual es la situación inesperada utilizando fuentes de información para posteriormente desglosar los componentes y estudiarlos.
- (c) Definir los objetivos.
- (d) Buscar las alternativas de solución.
- (e) Evaluar y comparar las alternativas.

- (f) Seleccionar la alternativa más adecuada para el alcance de esos objetivos.
- (g) Implementar la decisión; poner en práctica la decisión para resolver el problema.

El proceso decisorio se caracteriza porque el agente decisor evita la incertidumbre, mantiene las reglas, es flexible para cambiar en el momento en que cambien las situaciones del ambiente.

La toma de decisiones se fundamenta en la racionalidad, la cual consiste en escoger los medios (estrategias) más adecuados para el alcance de los fines (objetivos) con los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan en función de los aspectos que logran percibir y conocer, los aspectos de la situación que no son percibidos no interfieren en las decisiones y a esto se le conoce como RACIONALIDAD LIMITADA.

#### 2.2.2.3.2 La Integración

Se refiere a utilizar todos los elementos y recursos necesarios para poner en marcha las decisiones ya tomadas. El recurso más importante para realizar lo anterior es el recurso humano, ya que, de su desempeño dependerá el aprovechamiento de los demás recursos.

Hay ciertos lineamientos para lograr eficientemente la integración como pueden ser: que en cada puesto se debe encontrar el hombre indicado el cual tenga las características y habilidades necesarias para ejecutarlo, tener los elementos necesarios, es importante la inducción de los nuevos miembros de la organización.

La integración tiene cinco etapas fundamentales: reclutamiento, selección, inducción, socialización y capacitación.

#### El reclutamiento

Por medio de él, la organización obtiene el recurso humano. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas; en donde el nuevo personal se obtiene de la misma organización, ya sea, por recomendación, promoción, etc. Sin embargo, muchas veces se pierde la objetividad y las externas; se recurre a las agencias de colocación, universidades, bolsas de trabajo. Es importante que se anticipen las necesidades permitiendo escoger el mejor personal disponible del mercado de

trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento y cubrir las vacantes con anticipación solicitada.

### La selección

Es el procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto, a un costo adecuado, antes de seleccionar es importante conocer la filosofía y propósitos de la organización y los objetivos. La selección tiene que seguir una ética profesional ya que a la hora de seleccionar y examinar a los candidatos se debe de ser objetivo. Dentro de ella se sigue un procedimiento el cual consiste en:

**SOLICITUD DE EMPLEO** los candidatos llenarán una solicitud de empleo. La forma en que la organización los trate será la impresión que los candidatos tengan de ella. La solicitud abarca básicamente datos personales, familiares, experiencia, puesto y sueldo deseado, etc. Ellas están diseñadas de acuerdo al nivel al que se aplican.

**ENTREVISTA INICIAL** detecta en el menor tiempo posibles aspectos más generales del candidato con el objeto de descartar aquellos que no reúnen las características principales.

**ENTREVISTA DE SELECCIÓN** es una conversación que tiene por objeto recabar información acerca del entrevistado, esta tiene las siguientes fases (Ver figura 2.2):

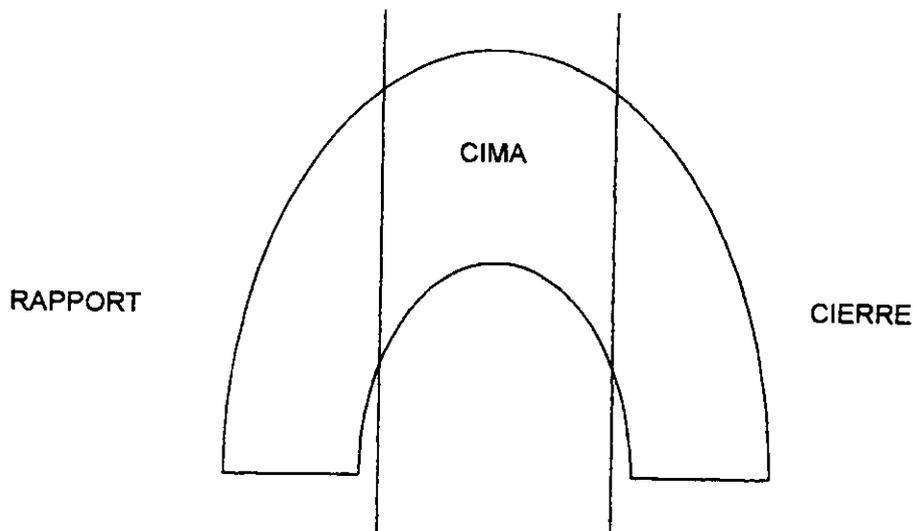


FIGURA 2.2

**RAPPORT-** significa simpatía. En esta etapa se eliminan las tensiones, en otras palabras se trata de "romper el hielo". Creando un ambiente cordial.

**CIMA-** se lleva a cabo la entrevista, se pregunta acerca de su historia laboral (puestos anteriores), su historia educativa (donde ha estudiado, si fue o no un mal estudiante), historia personal (donde vive, estado civil, sus gustos y preferencias), sus proyectos a corto y largo plazo, etc.

**CIERRE-** cinco o diez minutos antes de que termine la entrevista se pide al entrevistado su opinión de la entrevista realizada y si tiene algo que agregar. Posteriormente, se realizan las **PRUEBAS PSICOLÓGICAS** las cuales son exámenes donde se evalúan las habilidades y potencialidades del individuo, así como sus capacidades.

**PRUEBAS DE TRABAJO-** por lo general las realiza el futuro jefe para comprobar que el candidato tienen los conocimientos y experiencia laboral que se requiere, esta etapa también es llamada prueba práctica o de conocimientos.

**EXAMEN MÉDICO-** es importante determinar los índices de puntualidad y ausentismo. Esta etapa ayuda a establecer reglamentos y políticas que protegerán a la organización pero ayudarán al empleado. Principalmente se determina la capacidad física del individuo.

**ESTUDIO SOCIOECONÓMICO-** cubre principalmente tres áreas. Da información acerca de la actividad socio - familiar a fin de evitar conflictos. Se conoce la responsabilidad y eficacia en relación con sus trabajos anteriores, precisa la actitud, la honestidad que se dio en la información.

La **DECISIÓN FINAL-** al final de esta serie de etapas se examinan todos los resultados y se llegará a una decisión, esta debe ir enfocada a la organización y estar libre de perjuicios o favoritismos.

### La inducción

La decisión será informada al candidato. Una vez realizado lo anterior se le dará a conocer sus derechos y obligaciones, se le dará un recorrido por las instalaciones, se le informará a conocer la misión, visión, antecedentes y la cultura de la organización. Utilizando folletos, boletines, medios visuales, etc.

### La socialización

Es la manera en que se relacionan los individuos con la organización, adapta las cualidades a los requerimientos de la función. Cuanto más efectiva es la socialización menos se necesita del control, el cual se usa para hacer cumplir las normas.

### La capacitación

Es importante que las organizaciones den a su elemento humano los conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo necesario para la ejecución de sus funciones. Cubriendo así el aspecto legal. Hoy en día, la capacitación es fundamental para que las organizaciones tengan éxito, ya que en el momento que su personal tiene los conocimientos necesarios serán más productivos y se alcanzará los objetivos con un mayor resultado.

#### 2.2.2.3.3 La Motivación

Es otra de las etapas de la fase de Dirección. Canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano. Los gerentes trabajan con personas, pero muchas veces estas son complejas e irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Sin embargo, la mayoría de los gerentes sabe por experiencia que las personas son sensibles a los estímulos y elogios.

Existen diversas teorías de la motivación, pero es importante recordar que la motivación no es la única influencia en el individuo. También intervienen sus capacidades y sus conocimientos de sus conductas, las cuales son necesarias para lograr un buen desempeño y una satisfacción adecuada; a esto se le llama Percepción de papeles. La motivación, las capacidades y la percepción se relacionan, por ello, si cualquiera de estas se desalienta será bajo aun cuando los otros lo estimulen.

Frederick Herzberg señala que "la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo"<sup>37</sup>.

### Las teorías de la motivación en las organizaciones

Los gerentes en la antigüedad trabajaban con empleados quienes realizaban tareas muy sencillas, hoy, tratan con empleados cuyas tareas son más complicadas.

---

<sup>37</sup> Keith. Davis y W. Newstrom, John: "Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional", Editorial McGraw-Hill, tercera edición en español, México, 1991, p.115.

En diferentes etapas de la evolución del pensamiento administrativo los gerentes aceptaron varias teorías de la motivación. Dentro de las cuales podemos mencionar:

- (a) Modelo tradicional
- (b) Modelo de Relaciones Humanas
- (c) Modelo de Recursos Humanos

Cabe señalar lo qué es un modelo; simplemente un modelo es una representación de algo. Un fenómeno que existe en el mundo y que se presenta para analizarlo o exhibirlo. También es un diagrama esquemático. Las clases de los modelos varían, podemos encontrar:

- \* Modelos Icónicos; son una simple transformación a escala del sistema real, ejemplo el modelo de un avión, de una casa.
- \* Modelos Análogos; en ellos se utiliza una propiedad para representar a otro. Un gráfico es la ilustración de este modelo, por ejemplo una gráfica donde se representan las ventas realizadas en un período determinado.
- \* Modelos Simbólicos; son los más abstracto. Se utilizan en la administración desde hace tiempo para describir fenómenos simples. Pero apenas los administradores los empiezan a utilizar para representar fenómenos más complejos.

Los métodos para construir los modelos son a menudo más artísticos que científicos.

Como ya hemos mencionado el administrador ha utilizado modelos, no puede evitar hacerlo. El administrador descompone todo fenómeno o problema complejo en partes para poderlo analizar por lo menos realiza un modelo mental el cual viene a hacer una representación en la mente de algo que existe en el mundo real. La necesidad de tener un modelo surge debido a la dificultad que tiene la inteligencia humana para manejar situaciones complejas.

Un modelo, administrativo es en consecuencia un medio que permite al administrador encontrar respuestas a preguntas como: "¿Qué tal si...?", "¿Cuál sería el efecto sobre...?", etc. El administrador puede utilizar cualquier tipo de modelo.

Volviendo a los modelos de la motivación podemos entenderlos mejor y señalar sus características: (Ver figura 2.3)

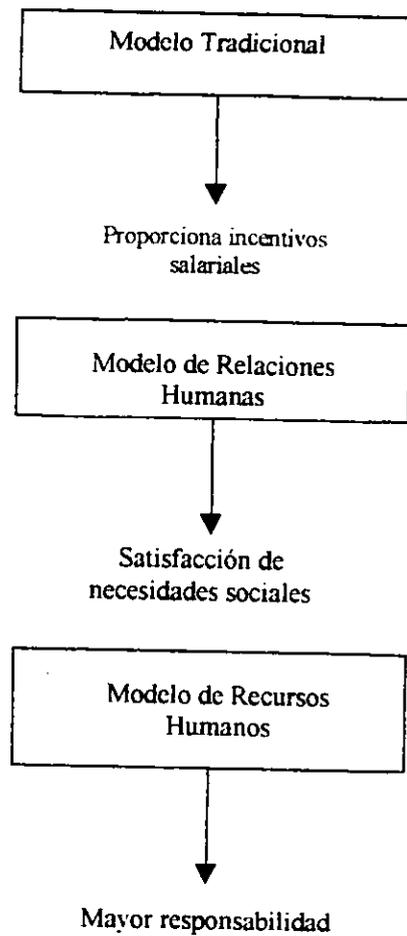


FIGURA 2.3

Representación gráfica de los Modelos Motivacionales<sup>38</sup>

<sup>38</sup> A. F. Stoner, James: "Administración.", Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p. 476.

**(a) Modelo Tradicional**

Se asocia a la escuela Científica. Esta escuela sostuvo que el gerente tenía que asegurarse de que el subordinado realizará todas las tareas. Los ejecutivos decidían señalaban como debían realizarse las tareas a través de un sistema de incentivos para motivar a sus trabajadores.

Los trabajadores solo podían ser motivados a través de premios económicos o financieros y tenían poco que aportar que no fuera su trabajo. Esto daba buenos resultados, como iba mejorando la eficiencia eran menos los empleados que se necesitaban en cada tarea y con el tiempo los gerentes redujeron el incentivo salarial. Los despidos fueron mas frecuentes ocasionando que los trabajadores dejarán de buscar los incrementos salariales enfocándose a conservar sus trabajos. Los trabajadores simplemente aceptaban la autoridad del gerente a cambio del sueldo.

**(b) Modelo de Relaciones Humanas**

Surge debido a que el anterior ya no era efectivo. Elton Mayo<sup>39</sup> descubrió a través de los contactos sociales que el personal tenía en el trabajo eran importantes y que lo repetitivo o aburrido eran factores que reducían la motivación. También pensaba que si se les reconocía las necesidades sociales por parte de los gerentes se les podría motivar, por ello a los trabajadores se les daba libertad en cuanto a la toma de decisiones y se prestaban una mayor atención a los grupos informales. Los empleados aceptaban la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban con consideración y se preocupaban por ellos.

**(c) Modelo de Recursos Humanos**

En este modelo se hace constar que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para poder comprender mejor el comportamiento de los hombres y a través de la motivación mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Uno de los investigadores en este campo fue Maslow, psicólogo y consultor americano, él concibe una jerarquía de las necesidades en forma de pirámide. Como se puede ver en la figura 2.4.

---

<sup>39</sup> Ibid. P. 477.



FIGURA 2.4

Distingue las necesidades por orden de importancia y por fuerza, de modo que las carencias o deficiencias fisiológicas tienen que satisfacerse antes que podamos atender plenamente a las necesidades de seguridad. El significado de la forma de pirámide no consiste solamente en demostrar la distribución jerárquica, sino en señalar la amplia base de los factores fisiológicos y de seguridad que son necesarios antes de que otras necesidades se puedan considerar. Se asciende a través de la jerarquía cuando las necesidades más importantes son satisfechas (alimento, comportamiento sexual). Una vez satisfechas las necesidades orgánicas, aparecen otras más elevadas las necesidades de seguridad; la protección contra situaciones o enfermedades, cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, su organismo actúa como mecanismo de búsqueda de la misma y estas necesidades funcionan como elementos casi exclusivos del comportamiento. Posteriormente las necesidades de afecto se dan cuando se necesite experimentar la sensación de pertenencia, el cual está relacionado con las necesidades de seguridad.

Maslow percibe dos grupos de necesidades de estimación. En primer lugar, se halla el deseo de fuerza, logro, competencia, confianza, independencia y libertad. En segundo lugar, el deseo de reconocimiento, atención, reputación y prestigio. El primero es el deseo de autoconfianza, el segundo es el prestigio y respeto de los demás.

El escalón siguiente es la autorrealización, se refiere al deseo de cumplir la propia potencialidad. También depende del autoconocimiento, aquí la escuela (desde kinder hasta universidad), tiene que desempeñar un importante papel para descubrir, alentar y orientar las capacidades de cada individuo. En la cúspide se encuentra la adquisición de conocimientos y comprensión.

También en las *necesidades de logro y comportamiento emprendedor*; John W. Atkinson<sup>40</sup> señala que los adultos tienen una reserva de energía, la cual, a van liberando a través de las situaciones y oportunidades que se les presenten. Su modelo relaciona el comportamiento y desempeño con tres impulsos básicos: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación o de contacto estrecho con otros.

David C. McClelland relacionó al ambiente y al individuo directamente con el impulso y la administración de los negocios. Señala que existe una fuerte necesidad de logro la cual se relaciona con el grado de motivación de las personas para ejectar tareas. Descubre que las personas que tienen una gran necesidad de logro tiene las siguientes características:

- Les gusta asumir la responsabilidad a la hora de resolver problemas.
- Se establecen metas de dificultad y les gusta correr riesgos para alcanzarlas.
- Le dan importancia a la retroalimentación sobre la eficacia con la que trabajan.

Para los gerentes esto fue de importancia porque les ayudo a encontrar a las personas adecuadas para determinado trabajo y con ello los gerentes pueden elevar el nivel de logro a través de un ambiente más idóneo que les permita una mayor independencia, responsabilidad y autonomía. Cabe mencionar, que estas necesidades de logro pueden surgir debido al miedo que se tiene al fracaso o al éxito.

También Herzberg desarrolló un modelo de dos factores en el año 1950 para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Herzberg descubrió que los

---

<sup>40</sup> *Ibíd.* P.484.

empleados nombraban diferentes sentimientos buenos y malos; es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de aquél pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos. Concluyó que hay dos factores separados que influyen en la motivación estos factores son:

1. Factores Higiénicos o Extrínsecos; se localizan en el ambiente, entre ellos podemos nombran el salario, beneficios sociales, tipos de dirección, condiciones de trabajo, políticas, etc. Cuando estos factores son óptimos se evita la insatisfacción de los empleados, sin embargo, cuando son pésimos, ocasionan insatisfacción. Son preventivos y son llamados también factores Insatisfacientes por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción.
2. Factores Motivacionales o Intrínsecos; están relacionados con la naturaleza de las tareas. Están bajo el control del individuo, ellos involucran los sentimientos de crecimiento individual, necesidades de autorrealización y de reconocimiento profesional, llamados también factores Satisfacientes.

Esta teoría afirma que la satisfacción es función de todas las actividades desafiantes en el cargo que la persona tiene y que la insatisfacción en el ambiente de trabajo, salario, etc. son los factores insatisfacientes. Propone el enriquecimiento de tareas, la cual consiste en la sustitución de tareas más sencillas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada trabajador se le ofrecen actividades de desafío.

Otro modelo no menos importante es el modelo de E-R-G (Energía, Relación, Crecimiento) de Alderfer,<sup>41</sup> propone una jerarquía de necesidades que consistía solamente en tres niveles:

1. Existencia; combina los factores fisiológicos y de seguridad.
2. Son las necesidades de relación; consiste en ser aceptado por las personas de niveles superiores e inferiores y ser comprendido por todos.
3. Son las necesidades de crecimiento; se refiere al deseo de autorrealización y autoestima.

---

<sup>41</sup> Keith, Davis y W. Newstrom, John: "Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional", Editorial McGraw-Hill, tercera edición en español, México, 1991, p. 127.

El Ciclo Motivacional

A partir de la teoría de las Relaciones Humanas, todas las teorías de Motivación Humana forman parte de la empresa, entendiendo por motivación en un sentido psicológico, como la atención que lleva al individuo a comportarse de cierta forma a fin de satisfacer una necesidad. Por ello, el Ciclo Motivacional, en el cual el individuo tiene un equilibrio psicológico hasta que surge una necesidad la cual provoca un estado de tensión conduciendo a un comportamiento para alcanzar o lograr la satisfacción de la necesidad volviendo al equilibrio y así sucesivamente.

Richard M. Steers y Lyman W. Porter expresan algunas de las implicaciones que las teorías de motivación para el trabajo tienen para los gerentes:<sup>42</sup>

1. Los gerentes deben buscar en forma activa e intencional la motivación de sus subordinados.
2. Los gerentes deberían conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar la de los demás.
3. Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.
4. Las recompensas deberían relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basen en los méritos.
5. Deberían diseñarse trabajos que ofrecieran retos y variedad. Los subordinados ante de saber claramente lo que se espera de ellos.
6. Los gerentes deberían favorecer una cultura organizacional que se oriente al desempeño.
7. Los gerentes deberían permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.
8. La cooperación activa de los empleados han de buscarse al mejorar la producción de la organización; después de todo ellos tienen un interés directo en la empresa.

Para nuestro trabajo es importante señalar que dentro de la motivación en la enseñanza muchos maestros opinan que se deben clasificar las metas del hombre. Para el maestro, los factores externos, situacionales y manejables de la motivación humana son de principal interés. Para lograr un óptimo resultado dentro de la motivación es necesario hacer hincapié y analizar detenidamente los orígenes referentes a cada situación.

<sup>42</sup> A. F. Stoner, James: "Administración", Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p.498 y 499.

#### 2.2.2.3.4 La Comunicación

Es otra etapa de la Dirección. La palabra comunicación se deriva del latín "cum" con y "mus" don.

Con el desarrollo de las consecuencias de las experiencias de liderazgo (capítulo siguiente), los investigadores se concentran en las oportunidades de escuchar y aprender en reuniones de grupo y notar los problemas de las comunicaciones entre ellos. La teoría de las Relaciones Humanas creó una presión sobre la administración en cuanto a modificar las habilidades de dirigir las organizaciones. Este enfoque obligó a los administradores a:

- Asegurar la participación de los escalones inferiores en la solución de los problemas.
- Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos.

Algunos autores definen a la comunicación como:

Reyes Ponce "se es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados"<sup>43</sup>.

Munch Galindo "es dar a conocer alguna cosa, intercambiar información o pensamientos para lograr un entendimiento".<sup>44</sup>

La comunicación en su conjunto es un medio y no un fin. Su finalidad consiste en justificar y hacer cobrar realidad al hecho fundamental de la existencia humana. La información se actualiza a través de la comunicación por lo que la información, es aquella que es un comunicado de datos, los cuales adquieren un significado que no poseían dispersos o sistematizados sino hasta el momento de pasar la esencia en función al mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje.

Los datos devienen información, cuando se recopilan o reciben, se transmite, percibe o se utiliza y se les asigna un destino. El mensaje se representa como el resultado material de la actividad de quien emite la comunicación. La etapa del mensaje ayuda a destacar el propio mensaje. Su contenido, formato, y objetivo Código; pueden tomar muchas formas de palabras habladas o impresas, cualquier clase de fenómeno puede ser interpretado.

<sup>43</sup> Reyes Ponce, Agustín: "Administración de empresas, teoría y práctica segunda parte". Editorial Limusa, México. 1980. p.312.

<sup>44</sup> Munch, Galindo. Lourdes: "Administración I". Editorial Instituto Politécnico Nacional, México. 1976. p. 80.

- \* Contenido; es el material del mensaje de o por la fuente para expresar el propósito. Cada parte de la información con sentido propio es una estructura de elementos.
- \* Tratamiento del mensaje; las decisiones personales que toma o aplica el emisor de comunicación, al seleccionar el contenido y estructural el código, constituye el tratamiento.

Por lo tanto, por comunicación entendemos el proceso por el cual se transmite una idea, la cual llega íntegra a los receptores para que estos puedan manipular la idea y como consecuencia dar una respuesta a ella.

Los principales tipos o formas de comunicación:

- A) Descendente; el flujo de una autoridad superior se realiza a una de menor nivel. En general esto significa que se lleva acabo de la dirección a empleado. La clave de una mejor comunicación no es la acción ni los medios electrónicos, sino gerentes con una mayor orientación humana y sensibilidad de las necesidades del hombre.
- B) Ascendente; se da de los niveles bajo hacia los niveles altos, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados debido a que los primeros están preocupados por alcanzar los estándares establecidos y por consecuencia les falta información para toma de decisiones.
- C) Horizontal o Cruzada; es una comunicación a través de cadenas de mando. Es necesario para coordinar el trabajo con otros departamentos. Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación horizontal reciben el nombre de ampliadores de fronteras, ellos tienen conexiones estrechas de comunicación con su departamento, otros departamentos o con la comunidad externa (clientes, gobierno, proveedores, etc.)

La comunicación puede ser interna o externa. La comunicación interna son los mensajes dentro de la red de la estructura: con motivo del ejercicio de los puestos, para realizar funciones normales del organismo que se trate de asumir, el transmisor y el emisor pertenecen al mismo grupo de trabajo. La comunicación externa tiene lugar hacia fuera de la organización en su doble sentido de salida y recepción.

Las empresas requieren un sistema de comunicación que cubra a toda ella. En las verticales o descendientes se deben elaborar órdenes e instrucciones. En las ascendentes, se incluyen las quejas, reportes y consultas y la horizontales son en cuanto a las relaciones entre funcionarios de línea y asesores técnicos a través de las juntas y comités. Las comunicaciones son la vida de toda empresa ya que debe ser claro el fin que se persigue a través de un método que será empleado y que todos los trabajadores lo entienden.

Un punto importante de la comunicación es que en ella siempre intervienen por lo menos dos personas: emisor y el receptor. La comunicación es lo que el receptor entiende no lo que el emisor dice.

La importancia de la comunicación radica en que las organizaciones no pueden existir sin esta. Cuando es eficaz se obtiene un mejor desempeño por parte de los empleados promoviendo la satisfacción en el trabajo. La respuesta que los empleados dan confirma que la comunicación abierta es mejor que la restringida porque a través de ella se les comunica a los empleados los problemas que existen en la organización y que es lo que los gerentes están realizando para resolver esto.

### El proceso de la comunicación

Este proceso requiere de ocho pasos los cuales consisten en:

1. Desarrollar una idea; el emisor desea transmitir una idea al receptor.
2. Codificación; consiste que el mensaje (palabras, gráficas o símbolos) sean los adecuados para la transmisión de su idea.
3. Transmisión; una vez desarrollado el mensaje se trasmite la idea a través de un memorándum, llamada o una visita personal, evitando que el canal no tenga barreras (interferencias).
4. Recepción; aquí se recibe el mensaje. Si el mensaje es oral se necesita que el receptor sepa escuchar (esfuerzo mental a través del cual se comprende y se atiende la idea).
5. Descifrado de la codificación; el emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido. La comprensión debe ocurrir en la mente del receptor.
6. Aceptación; una vez descodificado el mensaje se puede aceptar o rechazar aunque se busca la aceptación del mensaje.

7. **Uso;** es el uso de la información por parte del receptor donde se puede desechar, guardar la información.
8. **Retroalimentación;** el receptor responde el mensaje del emisor. Esta etapa completa el proceso de comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo a aquél.

Como ya se hizo mención las barreras de la comunicación pueden anular la comunicación, excluir parte de ella o darle un significado incorrecto estas barreras de comunicación pueden ser de tres tipos:

- \* **Personales;** son interferencias que provienen de las emociones como valores y malos hábitos. Las barreras personales con frecuencia incluyen una distancia entre dos personas.  
Las emociones actúan como filtros.
- \* **Físicas;** ellas ocurren en el ambiente en donde se realiza la comunicación. Una muy común es el ruido repentino que distrae momentáneamente, otras son, las distancias entre personas pero por una pared o estática que interfiere los mensajes.
- \* **Semánticas;** casi toda comunicación es simbólica, es decir, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes, acciones) que sugieren diferentes significados. Surgen debido a las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, estos tienen varios significados.

### Necesidades de comunicación

Los empleados tienen varias necesidades de comunicación, y los gerentes piensan que ellos conocen estas necesidades. Dentro de todos los niveles de la organización siempre existe la diferencia de la percepción, lo cual dificulta más la comunicación. Hace que los comunicadores (gerentes) al momento de transmitir los mensajes se sientan muy seguros de sí y no tengan el cuidado necesario al transmitir su mensaje. Los empleados necesitan que todas las instrucciones referentes a su trabajo sean claras además de contar con información objetiva cuando los empleados sean nuevos en el trabajo o en la organización.

Para comunicarse eficazmente se requiere de:

- \* La comunicación es de dos, uno dice y el otro escucha.
- \* Pensar antes de hablar o escribir.
- \* Usar palabras conocidas.
- \* Practicar la empatía.
- \* Crear una prosecución; pedir aclaración sobre una parte que no se comprendió, ofrecer ayuda y cerrar con expresiones tales como: "¡llámeme si surge alguna duda!" o "vamos a reunirnos el próximo Lunes...".

### 2.2.2.3.5 La Supervisión

Es la última etapa de la fase de Dirección. De acuerdo al diccionario de la Lengua Española supervisión es "acción y efecto de supervisar; ejercer la inspección superior en determinados casos".<sup>45</sup>

Mary Parker Follet menciona que la supervisión es un proceso coordinador y activo que existe a lo largo de toda la organización.<sup>46</sup>

Todo administrador lleva acabo la supervisión. Algunos autores consideran a la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos.

Resulta frecuente caer en el error de pensar que siempre el supervisor demócrata, persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la informal sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comporta con el manipulador una sensibilidad a las necesidades y sentimientos del grupo. Proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorar, sin embargo, piensa que los demás dependen de ellos mismos y sabe que puede lograr que sus empleados reconozcan sus problemas aumentando su responsabilidad y dándoles más autoridad y autonomía; sin embargo, depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado, en cambio si por alguna circunstancia no despliegan su responsabilidad e iniciativa se sentirán incómodos

<sup>45</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española", Editorial Espasa-Calpe, dccimonovena edición, Madrid, España .1970, p.1230.

<sup>46</sup> Galván Escobedo, José: "Tratado de Administración General", Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos, México, 1976, p.83.

ante este supervisor y el no será el adecuado. Pero existen otros tres tipos de supervisor cada uno con características propias. Entre ellos podemos mencionar al supervisor autócrata consumado, el cual para poder dirigir al grupo se apoya en una autoridad de la organización formal, supone que debe forzar a la gente a hacer lo que no desean: trabajar, siente el trabajo como un castigo para él y los demás. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a la gente, sus trabajadores aprenden menos y las posibles razones del grupo son:

- \* La sumisión y resentimiento.
- \* Irritabilidad.
- \* Aceptación mínima de responsabilidad
- \* Satisfacción de "hacer tonto" al supervisor.

El supervisor indiferente, es el individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de él ni la del empleado. En cada ocasión que se le presenta "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque. Las posibles reacciones de grupo son:

- \* La moral de trabajo es mínima.
- \* Se descuida el trabajo
- \* Nadie sabe que hacer.
- \* No hay trabajo en equipo.
- \* No existe espíritu de grupo
- \* El interés en el trabajo por parte del empleado es bajo.

El supervisor llamado paternalista trata a sus empleados como a sus hijos también es conocido como "manipulador", trata de manejar a la gente a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere, despierta afecto y simpatía. Trata de no usar la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados, reúne al grupo para tomar decisiones aunque él dice la última palabra. Las relaciones de grupo son:

- \* Nadie desarrolla ideas positivas.
- \* Existe sumisión y falta de desarrollo personal.
- \* La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- \* La mayoría siente simpatía hacia su supervisor aunque algunos descubren su verdadera actitud y les antipatiza.

La importancia de la supervisión radica en:

- A) La corrección de errores.
- B) Motivación y disciplina.
- C) Comunicación.
- D) Relación entre jefe y subordinado.
- E) La productividad del personal.

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y con los estilos de liderazgo que existen en la empresa. Uno de estos es la Malla Administrativa o Grid Gerencial (explicado en el siguiente capítulo) creado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton a través del cual se consideran factores los cuales son:

- \* La gente.
- \* La producción.
- \* La supervisión o una jerarquía.

Cuando en una empresa hay demasiados empleados, las limitaciones de la supervisión crean conflictos, si se decide tener una área exclusivamente de supervisión, esto ocasionará tener más supervisores. Otro límite de la supervisión es el tiempo y energía, el número de horas que un hombre puede trabajar a la semana es limitado; ya que al igual que su energía entre mayor sea el tiempo más energía utiliza haciéndose menos productivo. Esta limitación se encuentra relacionada con su capacidad mental y adaptabilidad personal. La habilidad del supervisor para tratar los problemas de sus subordinados y de su empresa necesita comprensión la cual disminuye al aumentar los problemas. La tarea de comprender y ajustarse a situaciones específicas es una presión para el supervisor quién a cabo del tiempo prestará una atención superficial e inadecuada.

#### 2.2.2.4 CONTROL

La información que se obtiene en esta etapa es básica para el reinicio del proceso. Si una empresa tiene buenos planes, estructura y dirección, pero si no tiene un mecanismo para cerciorar que el manejo de los recursos de nada servirá todo lo demás.

Por ello es importante que cada empresa desarrolle una auditoría administrativa ya sea interna o si no se tiene los elementos capacitados, recurrir a una auditoría externa. Henry Fayol, en 1925, mencionó "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".<sup>47</sup> La auditoría administrativa puede ser definida por varios autores sin embargo, mencionaremos los siguientes:

Fernández Arena: "es la ciencia que permite el examen inteligente y constructivo de la estructura y organización de la empresa, de sus procedimientos y métodos de operación y del empleo que hace de sus recursos materiales y recursos humanos que son esenciales".<sup>48</sup>

William P. Leonard: "es un examen constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, sus formas de operación y sus equipos humanos y físicos".<sup>49</sup>

Analizando las definiciones anteriores nuestra definición es: un examen o revisión objetiva, metódica y completa de una organización y de todas sus etapas del proceso administrativo alcanzando sus objetivos y satisfaciendo sus propias necesidades.

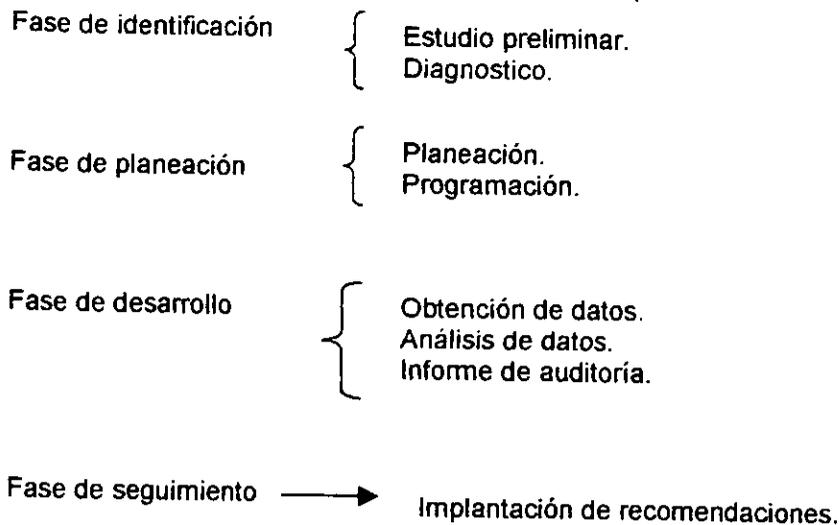
---

<sup>47</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín: "Sinopsis de Auditoría Administrativa". Editorial Trillas, segunda reimpresión, México, 1998, p. 56.

<sup>48</sup> *Ibid.* P. 19.

<sup>49</sup> *Ibid.*

Dentro de la auditoría existen diferentes etapas:



Es importante aclarar que todas son importantes pero para nuestro trabajo de investigación y para la fase de control dentro del proceso administrativo solo mencionaremos la fase de identificación. La fase de identificación es la base de realizar un control eficaz. Dentro de ella se encuentra:

- \* El estudio preliminar permite hacer una breve revisión de las situaciones posibles con el propósito de jerarquizar los aspectos que requieren más atención e identificar el problema, conociendo su naturaleza y así poder realizar posteriormente recomendaciones para solucionarlo. La finalidad principal del estudio preliminar es descubrir las áreas con problemas, los elementos a evaluar y a examinar, establecer el inicio de la revisión, así como la estimación de tiempo y de recursos necesarios. El estudio preliminar debe obtener la información a través de documentos objetivos de la empresa, por ejemplo, estadísticas, estados contables, reglamentos internos, contratos, presupuestos y de información de campo la cual se puede obtener en organigramas, las condiciones de trabajo, datos sobre el volumen de trabajo y una técnica que nos facilita esto es la entrevista (ver etapa de Dirección).
- \* El diagnóstico, en él una vez que ya se identificó el área, o función problemática se utilizará ciertas preguntas para poder determinar cual es su estado real: ¿cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?, ¿por qué es necesario estudiarlos?, ¿por donde empezar?. Al contestar estas y otras preguntas de este tipo el auditor o administrador podrá apreciar el panorama de lo que debe de hacer. El auditor debe de decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los

objetivos, ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados de control.

En base a lo anterior podemos conceptualizar el control:

Fayol definen al control: "como la función que tiene por objeto cerciorarse de que todo se está llevando a cabo de acuerdo con el plan adoptado, las órdenes dadas y los principios establecidos".<sup>50</sup>

Koontz y O'Donnell lo define como: "función que comprende todas las actividades encaminadas a asegurar la realización de las operaciones de acuerdo con los planes establecidos".<sup>51</sup>

George R. Terry también lo define como: "el proceso para determinar lo que se está llevando acabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado".<sup>52</sup>

Por lo anterior nuestro concepto acerca de control es: la evaluación cuantificable y cualitativa de los resultados con relación a los planes, verificando y encontrando errores, buscando las formas de solucionarlos y prever futuros errores.

Desde los sistemas medievales, del ábaco, máquinas perforadoras hasta la época de las computadoras los administradores se han interesado en encontrar los métodos que les permita obtener los resultados estipulados en los planes.

El límite del alcance del control es en parte consecuencia del límite de nuestros conocimientos, sin embargo, es inherente a las limitaciones de tiempo y energía. El director de una empresa no puede dirigir personalmente, si no tiene que depender, de sus subordinados y estos de otros hasta llegar al último miembro de la organización.

---

<sup>50</sup> Galván Escobedo, José: "Tratado de Administración General". Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos. México, 1976, p.478.

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas, séptima reimpresión, México, 1998, p. 171.

El control incluye la delegación de autoridad, delegación de responsabilidad y todo procedimiento que sea necesario para alcanzar los objetivos. El control es dinámico.

Un buen control requiere de información abundante, concentración y atención personal a los subordinados y a las actividades que se dirigen. A medida que aumentan el número de actividades, aumentará el tiempo y la energía para mantenerse informado.

Para poder llevar el control es necesario conocer los diferentes tipos de él:

- A) Precontrol, se realiza antes de que el trabajo se ejecute. Elimina todas las desviaciones antes de que ocurran, la dirección crea políticas, procedimientos, programas encaminados a evitar el comportamiento que causa bajos rendimientos de trabajo. Prevé el futuro.
- B) Control recurrente, se realiza a medida de que el trabajo avanza, no solo se relaciona con el elemento humano sino también con la maquinaria o equipo de trabajo. La dirección o los supervisores determinan si el trabajo que se está realizando va de acuerdo con las políticas y programas ya establecidos. Aquí la delegación de autoridad proporciona poder para emplear incentivos monetarios o no monetarios con el propósito de llevar este tipo de control.
- C) Control correctivo o retroalimentario, se basa en el desempeño pasado, es decir, después de haber realizado el trabajo. Su desventaja es que espera que el daño ya este hecho para obtener la información necesaria para poder realizar las medidas necesarias y evitar su repetición.
- D) Control directo, consiste en el rastreo rápido y profundo de aquellas causas responsables del daño y obligarlas a que cambien su conducta o forma de trabajo inmediatamente.
- E) Control preventivo, su finalidad es desarrollar administradores y personal mejor capacitados para que sus habilidades, conceptos, técnicas y principios encausen a la administración sus problemas logrando eliminar resultados insatisfactorios que fueron provocados por una mala administración.

Las fases de la etapa de Control son:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición.
3. Corrección.
4. Retroalimentación.

#### 2.2.2.4.1 Establecimiento de estándares

Es importante señalar que un estándar es una unidad de medida, guía o modelo sobre el cual se basará el control. Ralph C. Davis<sup>53</sup> señala que un estándar no se puede limitar en funciones operativas, sino más bien debe estar en las áreas básicas.

En cualquier empresa debe de existir al igual que los objetivos, estándares, estos se pueden clasificar en generales, departamentales o seccionales, para que de ahí se puedan desprender metas de calidad, costo, producción y con apoyo de estas, se puedan fijar normas de producción, de tiempo, cuotas de rendimiento, programas de gastos o presupuestos. En la práctica se deben de tomar dos pasos importantes antes de comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos:

- Si el control tiene una influencia efectiva en el desarrollo de las operaciones, el administrador debe darse cuenta que las metas estén bien identificadas por los individuos.
- El administrador será incapaz de supervisar todos los aspectos del desarrollo de las operaciones, por consecuencia, tendrá que seleccionar ciertos aspectos que le indique que si lo que está haciendo es correcto.

Los estándares generalmente se ocupan para obtener resultados óptimos en:

- Posición de mercado; son utilizados para determinar si el producto es aceptado y si las técnicas mercadológicas son las apropiadas para ese mercado.
- Productividad; son utilizados en la relación hora-máquina, hora-hombre.
- Rendimiento de beneficios; son los beneficios que obtiene la empresa en relación de utilidades y capital empleado en cada función.
- Calidad del producto; se utiliza para determinar el patrón de los requerimientos de acuerdo al diseño y a la necesidad que va a satisfacer el producto.
- Desarrollo del personal; mide los programas de desarrollo del elemento humano.
- Evaluación de la actuación; da las guías que deben de existir en el trabajo para desempeñar satisfactoriamente las funciones.

---

<sup>53</sup> *Ibid.* P. 178.

Los tipos de estándares, varían de acuerdo a las necesidades de las áreas. El primero es el estándar estadístico o histórico; su base es el análisis de datos de experiencias pasadas ya sea de la empresa o de su competencia, no son muy confiables ya que las situaciones cambian con el tiempo. Para aumentar su confiabilidad debe de utilizarse un criterio objetivo. Los segundos son los estándares de apreciación; los cuales son juicios de valor, se basan en experiencias pasadas, dependen de la moral de la empresa, actitud del personal, generalmente son subjetivos. Y los terceros son los estándares elaborados técnicamente, de producción o de tiempos y movimientos son objetivos y cuantitativos.

#### 2.2.2.4.2 La Medición de Resultados

En ello es importante que los resultados se midan en relación con los objetivos establecidos. Es importante utilizar una información oportuna, clara y completa que tenga una utilidad actual. Con esta información se podrá analizar y comparar dichos resultados, determinando las desviaciones las cuales serán estudiadas inmediatamente. Concomitante a lo anterior los informes oportunos también serán un auxiliar en el diagnóstico de las dificultades. Estos informes deberán hacer énfasis en los aspectos más importantes del asunto para que posteriormente se realicen acciones correctivas. La revisión de planes es un factor esencial de dicha acción.

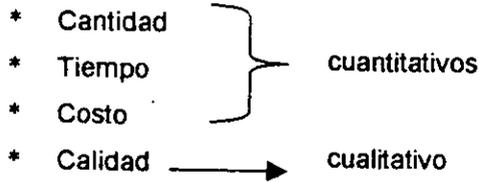
#### 2.2.2.4.3 La Corrección

Es una etapa importante ya que una vez determinadas las desviaciones estas se corregirán, buscando soluciones efectivas las cuales evitarán que posteriormente se vuelvan a cometer. Así mismo se da la relación entre la planeación y el control.

#### 2.2.2.4.4 La Retroalimentación

Al mismo tiempo que estudia toda la información obtenida como resultado de la etapa previa, que se obtengan la comprensión o asimilación del personal, y se hayan establecido los estándares, será el inicio de un nuevo ciclo administrativo.

Los factores imprescindibles que tendrá todo control y serán fundamentales para su éxito son:



El tiempo es aplicable a las fechas programadas, la cantidad se refiere a las actividades que toma en cuenta, el costo será un indicador de eficacia, y la calidad se refiere a todas las especificaciones que deberá cumplir.

La actividad del control deberá aplicarse simultáneamente con la realización de las actividades con los resultados y cuantas veces sea necesario.

La importancia del control es que establece medidas para corregir las acciones que evitaron alcanzar los planes ya establecidos, permite analizar rápidamente las causas que originaron estas desviaciones o problemas, permite obtener información la cual sea la base para una retroalimentación. Todo esto, trae como consecuencia que se alcance la productividad, se maximice el uso de los recursos y se minimicen los costos.

A fin de llevar a cabo un control más eficiente y eficaz se sugiere la aplicación de los principios del control que son principalmente seis:

#### **A) EQUILIBRIO**

A cada persona o grupo que se le delegue cierta responsabilidad se le debe dar la autoridad y las actividades del control necesarias, este control se compartirá con los miembros del grupo.

#### **B) DE LOS OBJETIVOS**

Es un medio para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, todo control tendrá la finalidad de alcanzarlos.

#### **C) LA OPORTUNIDAD**

Debe ser oportuno aplicarse en tiempo para poder establecer las medidas correctivas adecuadas.

#### **D) LAS DESVIACIONES**

Las variaciones que se tengan al alcanzar los objetivos deberán ser analizadas, buscar sus causas y encontrarles solución.

#### **E) EXCEPCIÓN**

El control debe aplicarse a todas las actividades en especial a las representativas de la organización.

#### **F) FUNCIÓN CONTROLADA**

La persona que realiza el control no debe estar involucrada en la actividad, esto permitirá ser objetivo.

Podemos concluir que en el control, con el desarrollo de la tecnología y de sistemas de información se ha creado la necesidad de examinar y evaluar con exactitud toda información que maneje cualquier organización, así como los medios que utiliza la alta dirección. En la actualidad la necesidad de los directivos, gerentes y supervisores por alcanzar sus objetivos ha hecho que la fase de control sea fundamental para lograr la calidad individual y colectiva.

Los directivos de cada organización conocen la ventaja de examinar constantemente su situación y que hay que adaptarse a nuevas no únicamente en épocas de crisis sino también en las de éxito. No solo es necesario analizar los problemas y sus causas para establecer soluciones o recomendaciones, sino también, para redefinir los objetivos, planes, políticas, presupuestos y programas.

### **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

El hombre se mueve en dos mundos; en el mundo natural participa y actúa por medio de las influencias del mundo cultural. Es receptor de todo lo que la naturaleza le ofrece transformándolo a beneficio suyo al mismo tiempo que cultiva lo que encuentra y produce lo que no tenía. En la actualidad hablar de cultura no es fácil, menos aún en la empresa. Quién no ha escuchado frases como "¡Yo prefiero escuchar música culta!, ¡Qué persona más culta, habla inglés, francés y alemán!". Todas ellas por lo que se entiende por cultura. Así mismo la cultura se podría concebir como una cualidad rara para algunas personas, pero esto es falso.

La cultura al igual que el hombre ha tenido un desarrollo en la historia. Existen varias corrientes sobre que es el hombre y su esencia; por una parte se considera al hombre como una creación divina, imagen de Dios. Otra corriente habla que el hombre es un animal racional y para otros el hombre es un carácter indeterminado que tiene capacidad de decisión y él hace lo que quiere. Sin embargo, la idea de cultura varía de acuerdo al medio donde se desarrolla.

### 2.3.1 ANTECEDENTES

En la Antigüedad se entendía como cultura un atributo personal, la superación del hombre. Para los griegos la cultura se basaba en el conocimiento del mundo, era un significado elitista ya que este concepto no era para los esclavos.

En la Edad Media, la cultura era el resultado de la adquisición de conocimientos, gramática aritmética, etc.

El Renacimiento trajo dos cambios dentro del concepto: "La formación del hombre se orienta a prepararse para poder vivir de una mejor manera en este mundo, la actividad productiva se incorpora al conjunto de la cultura".<sup>54</sup>

En la Ilustración surge la enciclopedia, la cual brinda a las personas una cultura "general" manteniendo intocable la aceptación de que la cultura se restringía al conjunto de los conocimientos alcanzados hasta ese momento.

---

<sup>54</sup> S. Méndez.. José: "Dinámica Social de las Organizaciones". Editorial McGraw-Hill, tercera edición, México, 1993, p.184.

La cultura se puede definir a través de diferentes elementos; que a continuación se mencionan:

*Elementos de la Cultura según tres autores<sup>55</sup>*

Edward Tylor	Duverger	Broom y Selznick
Cultura es:	Cultura es:	Cultura es:
Conjunto complejo	Conjunto coordinado	Formas de pensar, creer, percibir y evaluar.
Comprende:	Comprende:	Comprende:
Hábitos	Maneras de actuar, pensar y sentir. Van a constituir:	Ideales, ideas, valores, símbolos
Aptitudes (conocimientos, creencias, moral, arte, etc.)	Roles que definen comportamientos esperados.	
Ambito:	Ambito:	Ambito:
Hombre en sociedad	Colectividad de personas	Sociedad

### 2.3.2 CONCEPTO DE CULTURA

La cultura se integra con el esfuerzo humano, origina, transforma, expresa y satisface formando así la cultura. La cultura se puede definir de diversas formas. Algunas definiciones de cultura son:

- \* Formas de vida, las cuales interactúan en el comportamiento de los miembros de una sociedad.
- \* Expresión dinámica que constantemente se transforma y es resultado de la relación del hombre con la sociedad.

Nosotros definimos a la cultura como el conjunto de creencias, hábitos, valores, ideales los cuales van evolucionando en relación con un grupo y su medio ambiente en el cual interactúan.

Podemos diferenciar o distinguir una cultura primitiva de una contemporánea; es decir, una desarrollada de una subdesarrollada, una de opulencia y una de miseria. La cultura envuelve diferentes aspectos; el primero de ellos es la ciencia con sus múltiples ramas de conocimientos o metódicamente formados permitiendo llamar a nuestra época "la época de la tecnología", por los transplantes de órganos, cerebros electrónicos, la vida "in vitro", viajes espaciales, etc. los cuales

<sup>55</sup> Ibid. P. 187.

llenan a la humanidad de cierta esperanza, el segundo; es el arte, en cada sociedad o civilización que se ha expresado en diferentes medios sus sentimientos, sus anhelos, sus enojos, etc. la literatura ha invadido al mundo con letras, la pintura por medio de sus colores busca el movimiento y la expresión, el teatro, la danza y la arquitectura entre otras por medio de sus belleza, armonía, elegancia y ritmo han permitido al hombre tener una idea moderna y actual de la estética. El tercer aspecto; es la moralidad, basada en valores que giran en torno a lo bueno dentro de esto existe un conflicto debido a que nuestro mundo ha llevado a que ciertos hombres alcancen su triunfo quitando de su paso todo lo que les estorba, el cuarto aspecto es la religión, desde siempre el hombre ha tenido la necesidad de las creencias, de profesar un culto utilizando diferentes formas, ritos e instituciones pero siempre alcanzando la fe, la santidad, la piedad; el quinto aspecto es la política, al igual que la religión el hombre siempre ha pertenecido a una doctrina la cual busca la justicia aunque en el presente el concepto de justicia sea "sinónimo" de corrupción, el sexto aspecto; es la economía, su importancia no es solo a su producción y a su reparto para satisfacer las necesidades del hombre sino mantener la infraestructura suficiente para su desarrollo de bienes buscando siempre la utilidad y el último aspecto es la educación, es importante debido ya que en él se perfeccionan o se desarrollan todas las facultades intelectuales y morales utilizando ejercicios, preceptos y ejemplos.

Dentro de la cultura podemos hablar de civilización, a la cual se refiere a un progreso técnico alcanzado por una sociedad.

La cultura está formada como ya se dijo por varios elementos que a continuación analizaremos. Los primeros ha analizar son los símbolos, el hombre transmite a otro hombre diferentes abstracciones que permiten la comunicación y el entendimiento entre ellos, un ejemplo sería el lenguaje que, está compuesto por diferentes símbolos abstractos que no solamente reflejan las ideas sino también, los pensamientos y sentimientos. Los símbolos se pueden clasificar en:

- \* *Denotativos*; son palabras o elementos materiales para poder decir algo sin profundidad, ejemplo las señales de tránsito, reloj, etc.
- \* *Expresivos o Connotativos*; es la estructura de valores, ejemplo un beso puede significar cortesía, saludo, traición o amor, la familia formada por diferentes símbolos expresivos como el amor materno, el respeto a los mayores, etc.

Otro elemento son los valores, los cuales son sentimientos, constituyen la base de todo sistema normativo, hay valores: morales, sociales, jurídicos, políticos y religiosos que enriquecen la vida humana. La vida del hombre sin los valores estaría vacía. El valor viene a hacer el faro orientador de nuestro deseo y voluntad. La idea de todo fin acompaña la de un valor, los fines no se pueden justificar aisladamente a sí mismos. El fin adquiere gran parte de su significado por el medio que lo lleva a él, ejemplo si se cursa el segundo año de preparatoria ¿Con qué fin se hace?.

El siguiente elemento son las normas ellas pueden considerarse como reglas, las cuales son aceptadas y en muchos casos son obligatorias.

Las costumbres y las tradiciones son otros elementos salvaguardan la identidad del grupo, difieren de una sociedad a otra, por ejemplo los kurtachi defecan en público y comen en privado. Con respecto a las tradiciones se distinguen por ser un proceso cultural, donde las tradiciones conforman un patrimonio cultural y no material, las cuales se transmiten de una generación a otra.

Cuando se habla de cultura se habla también de ciertos valores, normas, los cuales son o no aceptados. Sin embargo, en la sociedad existen diversos grupos que tienen desacuerdo entre ellos porque además de aceptar valores generales tienen valores secundarios y formas de vida peculiares, por ejemplo los jóvenes tienen una forma de vestir y actuar diferente. Aquí se distingue una forma de dinámica cultural, esta está formada por una subcultura y contracultura, la primera es la cultura propia del grupo respetando y reforzando los valores de la cultura, está formada de acuerdo a la edad, sexo, religión, ocupación, etc. y la segunda son los grupos que rechazan y enfrentan los valores y normas de su cultura, por ejemplo entre los ladrones el más audaz es el más notable, aquí los valores si existen pero son contrarios a los de la cultura dominante y dentro de esta contracultura se pueden dividir entre los pasivos (sus propios valores se quedan dentro de su grupo), ejemplo los iniciados en una banda y activos (ofrecen sus valores a la sociedad), ejemplo los hippies o grupos ecologistas.

Un concepto que es importante dentro de la dinámica cultural es el Etnocentrismo, el cual fue desarrollado por Sumner en 1906 para poder explicar la superioridad cultural de un grupo, valorando lo suyo sobre otras culturas y desprestigiando lo que no pertenece a su cultura y por ello, se cataloga a las otras culturas como "salvajes", ejemplo la conquista de América.

El hombre genera diferentes formas de vida, de costumbres y de valores que van a señalar la existencia de grupos llamándose a esto Diversidad Cultural, por ello se habla de una cultura Maya, Oriental, y una cultura Latinoamericana entre otras. La diversidad cultural significa una selección de vida y estructura de valores especiales desde el tipo de música, vestido, construir viviendas hasta el alimento, por otro lado cuando una persona entra en contacto con otra cultura diferente, la propia tiene que enfrentarse a un proceso de adaptación llamado Aculturación y cuando una cultura va perdiendo sus elementos propios, pierde una interacción cultural, las formas de vida se hacen menos solidarias se lleva a cabo un proceso llamado Atenuación Cultural o Desculturación.

### 2.3.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La *cultura organizacional* es dinámica, siempre se basa en la retroalimentación que obtiene del medio ambiente. Las creencias y los valores empresariales indican la forma de pensar y de cómo se harán las cosas. Las normas son el modo de explicar las reglas bajo las cuales se va a actuar, estas van en relación con las creencias y valores. La cultura organizacional es un modo de vida.

Cuando una empresa tiene una cultura sólida son menos necesarios los manuales de procedimientos, normas, etc. En sí, las culturas pueden ser fuertes y débiles o bien de cierre o apertura. Las primeras se dan a conocer por el grado en que manifiestan sus valores, normas, creencias y las segundas es el grado de cambio de acuerdo a lo que sucede en su entorno. De estas dos pueden surgir cuatro tipos de cultura que son utilizados por las empresas:

- \* Cultura vegetativa- se puede ver en una empresa que tiene bajo grado de cultura, se encierra en sí misma, tienden a desaparecer.
- \* Cultura autoclausura- se observa en una empresa la cual tiene un proyecto que es apoyado por la mayoría, sin embargo no considera los acontecimientos de su entorno.
- \* Cultura pasivo-adaptativa- se observa en una empresa que tiene un proyecto y una cultura débil. Se preocupa tanto por el entorno que pierde de vista sus propósitos.
- \* Cultura activo-adaptativa- se puede observar en una empresa, la cual tiene un proyecto y una cultura fuerte tomando en cuenta la situación del medio ambiente y como la pueden afectar.

La cultura organizacional interactúa con las creencias y valores; las creencias son las guías del proyecto corporativo y los valores son base para llevarlas a cabo, héroes; son las personas que personifican esas creencias y valores. Demuestran que no es imposible alcanzar el éxito. Son fuentes de motivación. Hay dos tipos, los héroes natos (tienen la visión y la capacidad para resolver y enfrentarse a los problemas) y los héroes creados (surgen de una necesidad), los ritos y rituales; es la dramatización de las creencias y valores, son reglas que guían el comportamiento, alivian tensiones a través del juego y una red cultural; es el canal a través del cual fluye todas las creencias, valores y ritos, se basa en la comunicación. De acuerdo a la realidad a la que se enfrenta la empresa utilizará los riesgos-retroalimentación.

Por lo anterior, definimos a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias, en base a los cuales los miembros de una organización actúan y conviven en su medio ambiente. Cada organización tiene su propia cultura organizacional.

### 2.3.3 PERSONA

Un elemento importante e indispensable de toda organización es la *persona*. Del latín "Individuum, que no puede ser dividido."<sup>56</sup> El individuo no puede ser separado en sus componentes ya que perdería su unidad, su organización o estructura, su carácter distintivo. Estas partes están relacionadas de tal manera que forman un ente viviente pero si se dividen solo serían parte de un todo, ejemplo: un órgano. En el reino inorgánico está formado por partes que no tienen una individualidad intrínseca sino más bien extrínseca como la cantidad, peso, velocidad, etc. que al combinarse dan características distintivas.

La individualidad es un proceso dinámico y ascendente, ejemplo: una rosa, una célula, un vertebrado. Un individuo no es solo indivisible sino también lo caracteriza el pensamiento, esto hace que cada individuo se convierta en un ser único e irrepetible de su especie. Para la ética el individuo es la persona humana lo mismo, para el derecho, psicología, administración, sociología, entre otras.

<sup>56</sup> Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española". Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición. Madrid, España, 1970, p. 741.

La palabra persona proviene del verbo latín "personare" que significa sonar a través de, era la máscara que usaban los actores en el teatro griego, que por medio de un orificio hacían que el público oyera y visualizará un acontecimiento. El significado del latín se funde con el griego "prosopon" (oops-opós y pros) significa vista hacia el frente, lo que está ante la vista. Esta definición etimológica trae el problema de que si nos limitamos a la representación del papel o al personaje se consideraría que la vida es un teatro.

Con el tiempo esto ha mejorado. Kant, filósofo, asegura que es imposible entender a la persona sin la ética, y de sus elementos fundamentales: *racionalidad, libertad, dignidad e indivisibilidad*. El hombre es un "ser de dos mundos", el primero es el biológico y el segundo por su ser racional".<sup>57</sup>

Las diferencias entre cosa, individuo y persona son:

Cosa- se puede dividir, se encuentra en el mundo físico, sin vida, sin cambiar su naturaleza intrínseca.

Individuo- es el ser con vida, no puede dividirse, es un grado superior a la cosa. Dentro de los individuos hay diferencias en su vitalidad ejemplos: los reinos vegetal y animal. El hombre es un organismo animal, el más perfecto de todos sin embargo, la diferencia con los animales es su aspecto intelectual y moral.

Persona- el hombre al desempeñar un papel social adquiere el término de persona, un papel social en la historia. El hombre es capaz de hacer servir sus facultades mentales, sentimientos, razón y ciencia en pro de sus ideas.

Por lo tanto, una persona es aquel individuo vivo, racional, espiritual, individual y único que desarrolla un papel dentro de la historia de la sociedad, utiliza todos los recursos que están a su alrededor para defender sus creencias. Al determinar sus relaciones con respecto a los demás seres humanos se determina él manifestándose en su conciencia.

El desarrollo de la conciencia del hombre, su crecimiento se da en la actividad humana. Gracias a que la persona se mueve por intereses o necesidades crea día con día mejores productos en los cuales él mismo se objetiviza, desarrolla nuevos hábitos y nuevos conocimientos.

<sup>57</sup> Raluy Ballus. Antonio: "Ética". Editorial Publicaciones Cultural. segunda reimpresión. México, 1991, p. 82.

A medida que el hombre adquiere conocimientos de la vida, descubre nuevas facetas de su ser, modifica el sentido de su vida. Este proceso de transformación a lo largo de toda la vida del hombre determina su aspecto interno, emotivo de sus actos.<sup>58</sup>

Como ya se dijo anteriormente una persona esta formada por valores los cuales buscan mejorar la vida. La belleza, la justicia, la responsabilidad, la honradez, templanza, etc. son valores que se poseen, aun cuando a través de los años han cambiado la forma de verlos; estos no se perciben directamente, necesitan de un individuo para poderse apreciar. Dependerá tanto del individuo, situación o sociedad el uso de estos valores.

Se puede ver a la persona en cuatro fases:

- \* Las diferencias individuales- aunque las personas tienen mucho en común son distintas, desde su procreación las personas son únicas. He aquí la atención que el administrador debe poner para tratar con justicia y rectitud a sus empleados como seres individuales.
- \* La persona como un todo- para una organización sería muy fácil utilizar los conocimientos de la persona. Sin embargo, en la realidad las organizaciones no solo tienen esa relación, sino al contratar a cada elemento humano adquieren el compromiso de desarrollar e impulsar no solamente el aspecto intelectual sino también sus capacidades psicológicas, y sus capacidades de comportamiento. Todo esto porque las personas conviven en un medio ambiente.
- \* La conducta motivada- la conducta del individuo es sobre la base de sus necesidades y consecuencias de sus actos. El administrador debe de dar la motivación necesaria a cada persona tomando en cuenta lo anterior.
- \* Los valores de la persona- es un factor filosófico. Las personas sin importar puesto, condición social, características deben de ser tratadas con dignidad y respeto.

---

<sup>58</sup> Rubinstein, S. L.: "Principios de Psicología General", Editorial Grijalbo, México. 1985. p.747.

El describir o definir al hombre como tal es difícil, ya que, muchos psicólogos<sup>59</sup> señalan que el hombre es una organización más o menos estable y perdurable del carácter, temperamento, intelecto y físico, los cuales se determinan por una adaptación en el medio.

Es importante que el administrador o líder tome en cuenta para sus funciones la personalidad de cada persona, esta se determina por el temperamento, el cual, se forma por factores innatos y fisiológicos como secreciones de glándulas endocrinas como respuesta a diferentes situaciones originando inestabilidad, exitabilidad o equilibrio y el carácter se refiere a rasgos de justicia, honestidad, autocontrol, etc., es decir, son cualidades que el individuo posee y desarrolla en una sociedad.

### 2.3.4 GRUPO

Se ha hecho mención dentro de la cultura de los grupos pero ¿Qué son los grupos?. El grupo se puede definir como dos o más personas que interactúan entre sí y que tienen una meta común. Dentro de las Organizaciones existen varios tipos de grupo, como son los grupos de mando (gerentes y trabajadores), comités o grupos especiales (actividades específicas), grupos informales (nacen sin importar si así lo desean las Organizaciones). Los grupos de mando y los comités son llamados grupos formales, dentro de los grupos de mando existen también los grupos de referencia, los cuales, se componen de personas, las cuales, siempre están en comparación, ejemplo, para un gerente su grupo de referencia son los gerentes de su mismo nivel. Estos grupos influyen en el comportamiento del individuo ya que este debe adaptarse a los miembros de su grupo.

Los grupos formales se preocupan por desarrollar y conseguir las metas de la organización, dentro de estos grupos el más fuerte es el grupo de mando ya que todos los gerentes y/o subordinados pertenecen a ellos.

Por otro lado los grupos informales surgen cuando la gente se reúne, ellos tienden a subordinar algunas de sus necesidades, aunque ellos no persiguen los intereses de la

---

<sup>59</sup> Child, Dennis: "Psicología para los Docentes". Editorial KAPELUSZ. Buenos Aires. Argentina, 1975, p. 278.

organización, influyen los intereses de ella, por ejemplo los partidos de futbol. Estos grupos tienen funciones específicas, entre ellas se pueden mencionar:

- \* Son duraderos los valores. Los individuos dentro del grupo comparten no solo un equipo sino también comparten determinados valores y siempre están reforzándose constantemente.
- \* Proporcionan satisfacción. Muchas veces dentro de las organizaciones los individuos se pueden considerar como elementos que tienen un trabajo específico, pero dentro de los grupos informales los trabajadores forman amigos con los cuales comparten no sólo el trabajo sino aspectos personales.
- \* Reconocen la individualidad.
- \* Ayudan a sus miembros a comunicarse. No solamente se transmiten información con respecto al trabajo o a la organización sino también información no oficial.
- \* Ayudan a resolver problemas. Se prestan a ayudar al empleado a través de juegos que eliminen el aburrimiento y la fatiga.

Sin embargo, no todo dentro de los grupos informales es positivo también tienen aspectos negativos:

- \* Conformismo.
- \* Los empleados no muestran ninguna señal de creatividad.
- \* Conflicto; muchas veces proporcionar satisfacción social puede mejorar el ambiente de trabajo pero algunas veces se opone a las necesidades de la organización.
- \* Los rumores; toda empresa tiene los "famosos" rumores verdaderos y falsos y cuando no hay una divulgación de la información se da pie a ellos.
- \* Resistencia al cambio; los trabajadores que pertenecen a los grupos minoritarios y que son nuevos en el trabajo pueden tener dificultad para ser aceptados por los grupos que ya existen.

Dentro de toda organización el individuo puede realizar diferentes funciones y esto se puede duplicar gracias a la intervención y respaldo de otros. Incluso el trabajador de producción que opera un maquina o herramienta encuentra que depende de varias personas además de un supervisor; si necesita de los servicios de un técnico encontrará que la rapidez de respuesta de esta persona a sus necesidades influye en su producción. El éxito de una persona en sus actividades no solo se basa en las destrezas mentales y físicas, sino también en la manera de ver su relación de trabajo con otras personas, actividades en sistemas en los cuales se ven a diario.

### 2.3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS:

Las relaciones humanas son los contactos conscientes entre los individuos y grupos, entre los subordinados y sus jefes y entre los empleados y colegas. Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que tengan objetivos en común.

Los gerentes a diario tratan con grupos, ellos siempre deben de administrar los grupos para obtener un máximo desempeño, superar toda desventaja y determinar cuando y como se debe utilizar la eficiencia para lograr las metas. Para lograr esto los gerentes deben conocer las características de los grupos para poder determinar su manejo, estas son las siguientes:

#### A) Liderazgo

El líder formal del grupo es elegido para encabezarlo a diferencia de los líderes informales que van surgiendo de acuerdo a la interacción en el grupo, él siempre toma la palabra, ofrece soluciones y además son personas seguras de sí mismas las cuales pueden representar algún tipo de problema para los líderes formales. Ambos tipos de líder realizan dos papeles importantes:

- \* Papel de tareas.- dirigen al grupo para la realización de una actividad.
- \* Función de formación y mantenimiento del grupo.- el líder debe satisfacer las necesidades sociales del grupo a través de la solidaridad.

Se puede desempeñar los dos papeles para lograr la eficacia del grupo pero en la práctica solo se maneja un papel. Al paso del tiempo, los grupos se van comportando de una determinada forma o manera y pueden hacer presión para asegurarse de que sus expectativas se realicen, creando normas. Dentro del grupo los miembros que no se ajustan a estas normas serán presionados por los otros miembros del grupo con bromas, críticas, hasta la "Ley del hielo" y en muchos casos se llega a un maltrato físico. Las presiones de grupo pueden ser positivas o negativas ya que pueden favorecer o no el trabajo de equipo, defender al grupo y a los intereses individuales pero, pueden suprimir ideas, limitar al individuo en algún trabajo o bien estimularlo a que realice algo que no desea.

#### B) Solidaridad o cohesión de grupo

Entre más positiva sea la actitud del miembro con respecto a la pertenencia en el grupo mayor será la influencia de él. La cohesión de grupo se desarrolla de modo circular: las personas se afilian a grupos con los cuales se identifican y una vez que son miembros aprenden a conocer y

estimar a los otros. La cohesión interna del grupo crece cuando hay conflictos con grupos externos. Los grupos cohesivos casi por lo regular tienen poca atención y hostilidad que los no cohesivos, pero muchas veces la cohesión de grupo puede llegar a ser un problema cuando dificulta la comunicación con otros grupos de la organización.

### C) Desempeño del grupo

Dentro del desempeño es importante que los gerentes conozcan la relación entre la cohesión y el grupo y las diferencias en la toma de decisiones grupal o individual. La cohesión y desempeño de grupo se relaciona ya que pueden estimular un alto grado de eficiencia. Si un grupo se opone a la dirección, limitará la producción a un nivel bajo, muchos miembros de grupos piensa que si alcanzan o rebasan los niveles los gerentes establecerán niveles más altos otros piensan que si la producción no llega al nivel la dirección les ofrecerá cuotas más altas. Por lo tanto, para que haya un equilibrio se debe aumentar la solidaridad de los grupos a través de dar a los trabajadores opciones en cuanto a sus compañeros de trabajo.

### D) Solución de problemas

Cuando se da una solución a un problema por medio de grupo por lo general suele ser mejor aunque muchas veces las mejores soluciones individuales son superiores a las del grupo. Los gerentes suelen tomar las soluciones por su cuenta ya que las decisiones colectivas tardan más y cuestan más tiempo. Un buen gerente toma en cuenta los costos del tiempo, que implica tomar una decisión y ellos utilizan la decisión de grupo para la creación de nuevos productos o cuando se enfrentan a problemas muy difíciles.

Algunas ventajas en la solución de problemas (grupales) son:

- Se cuenta con mayor información, existe un mayor conocimiento.
- Más formas de abordar un problema, se tiene un mayor número de métodos y se dan más soluciones.
- La aceptación de la solución, hay un mayor compromiso y sentido de pertenencia.
- Mayor comprensión de la decisión, ya que se conoce el problema a fondo se acepta mucho mejor la solución, ya que es la que más conviene.

Algunas desventajas en la solución de problemas (grupales) son:

- Decisiones prematuras, debido al factor tiempo muchas veces no se analizan las diferentes alternativas de solución.
- Dominio individual, un individuo quiere influir dentro de esa decisión.
- Las soluciones son preconcebidas, ya que en vez de buscar la mejor decisión se defiende una solución propia sin analizar las demás.
- Soluciones contrarias, muchas veces los grupos dan soluciones totalmente contrarias debido a la falta de determinación del problema.

Algunos factores que pueden ser ventajas o desventajas de acuerdo a como se maneje la situación pueden ser:

- Desacuerdo; hay un choque de ideas y muchas veces trae como resultado la formación de nuevas ideas o malas.
- Conflicto de intereses; cada grupo tiene diferentes intereses los cuales va a tratar de unificar.
- Correr riesgos; con frecuencia estos riesgos pueden ser buenos o malos dependiendo de los factores que influyan en ellos.
- Cambios de opinión; una vez encontrada la solución es difícil que los individuos cambien de opinión debido a que tienen que tomar en cuenta otro factor.
- Exigencia del tiempo; ayuda a pensar mejor la decisión y facilita la realización de la misma o aumenta los costos.

La dinámica de grupo es uno de los temas de las teorías de las relaciones humanas. El fundador de la escuela Dinámica de grupo es Kurt Lewin, quien fundó el centro de Investigaciones de Dinámica de Grupo en la Universidad de Michigan, Lewin introdujo el concepto de equilibrio "cuasi- estacionario" para señalar las fuerzas que existen dentro del grupo que permiten el mantenimiento total del equilibrio.

La escuela de la dinámica de grupo desarrolló una proposición general de que "el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, son determinados en alto grado por el grupo al cual pertenece el individuo. Esas características son propias de grupo y de relaciones entre personas."<sup>60</sup>

La dinámica de grupo es la suma de los intereses que se activa a través de estímulos y motivaciones en el sentido de una mayor armonía y aumento de las relaciones. Las relaciones existentes entre los miembros de un grupo reciben el nombre de *relaciones intrínsecas*. El jefe debe estar atento a las relaciones del grupo y debe buscar el sentido de equipo. Las reuniones, seminarios, conversaciones informales permiten que los resultados sean alcanzables. Mientras que las *relaciones extrínsecas* son las relaciones que el grupo mantiene con otros individuos o grupos y cuando son orientadas pueden auxiliar el trabajo del jefe.

Uno de los elementos fundamentales en la dinámica de grupo son las relaciones humanas que representan "una actitud, o un estado de ánimo que debe prevalecer en el establecimiento y/o en el mantenimiento de los contactos entre personas. Esa actitud debe basarse en el principio de reconocer que los seres humanos son entes poseedores de una personalidad propia que merece ser respetada. Esto implica una comprensión sana de que toda persona trae consigo en todas las situaciones, necesidades materiales, sociales o psicológicas, que buscan satisfacer y que motivan o dirigen su comportamiento en este o en aquel sentido. Así como las personas son diferentes entre sí, también la composición y estructura de las necesidades varían de individuo a individuo".<sup>61</sup>

Algunos tipos de grupos comunes en las organizaciones son:

- El grupo de trabajo. El administrador es miembro de diferentes grupos de trabajo, pues puede ser líder en un grupo y seguidor en otro, desempeña múltiples actividades y está sujeto a diferentes depresiones, una presión por asistencia en la oficina, escasez de tiempo.

<sup>60</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, p.154.

<sup>61</sup> Ibid. P. 157.

- El Equipo de Trabajo, es un grupo pequeño formado de 2 a 10 personas. Si el número aumenta se pierde la relación de confianza e intimidad que le da fuerza al grupo. Es un grupo de funcionamiento informal que contribuye al progreso de la realización de los fines de la empresa. Los compañeros de trabajo dentro de estos equipos realizan la misma labor o labores relacionadas. El equipo de trabajo tiene dos funciones, acabar con lo monótono o ser un antídoto contra la fatiga mental creando una solidaridad.
  
- Los comités, están formados por grupos formales e informales. Se caracterizan: por la estabilidad de sus miembros, la rotación baja, falta de procedimientos para evaluar el desempeño y la aptitud de sus miembros, los comités desempeñan un papel pasivo en cuanto a la identificación de sus tareas las cuales se asignan a través de los canales de la organización y solamente las apropiadas para él le serán entregadas.

La diferencia entre los equipos de trabajo y los comités radica en que los primeros sus miembros son elegidos de acuerdo a sus habilidades y tienden a ser más activos, localizan problemas u oportunidades que afectan a su labor una vez resultado el problema se disuelven y en los segundos los miembros son nombrados permaneciendo en el comité, su base de la membresía radica en la función organizacional y/o en la posición jerárquica, los problemas u oportunidades son asignadas al comité por otras áreas de la organización.

Ambos tienen ventajas:

- Las decisiones son de mejor calidad.
- Existe una mejor coordinación.
- Mayor adiestramiento de los gerentes.
- Dispersión del poder.
- Mayores posibilidades para su realización.

Los grupos participan dentro del proceso de cambio a través de:

- El grupo es un instrumento de cambio; debido a que el grupo se utiliza como un instrumento en el cual las personas deben cambiar además de que deben sentirse que pertenecen a un grupo.
- El grupo es meta de cambio; es necesario para cambiar los patrones de grupo, su ambiente y su estilo de liderazgo. El grupo se vuelve la meta de cambio debido a que la información referente a la necesidad de cambiar es compartir al grupo y los cambios en alguna parte del grupo puede provocar tensión pero esto puede ser reducido a través de los reajustes.
- El grupo como agente de cambio, cabe mencionar que un fenómeno que lo afecta es la resistencia al cambio, fenómeno que se da en toda organización. Puede ser esquematizado como una ley de acción y reacción: "toda acción provoca una reacción". La preocupación por la resistencia al cambio es debido a que hace poco tiempo la industria desarrollo completamente sus características esenciales (estructura organizacional y la necesidad de una adaptación a un cambio).

Por lo tanto la manera en que el grupo participe dentro de la organización y ayude a ésta a lograr sus objetivos radicarán en la motivación que tengan, en el adiestramiento y en la coordinación para poder realizar las actividades respectivas de ésta.

### 2.3.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son sistemas sociales las cuales combinan tecnología, personas y ciencias. La sociedad debe de utilizarlas para lograr el progreso de la humanidad. El comportamiento dentro de las organizaciones es impredecible ya que se basa en las necesidades y valores de las personas.

El comportamiento organizacional es utilizar todos los conocimientos de las ciencias humanas utilizándolas para entender la actuación y la conducta de las personas en todo tipo de empresas.

Los elementos básicos del comportamiento organizacional son cuatro principalmente, los cuales tienen una interacción y ejercen influencia:

- \* **Personas-** es el elemento humano, los que hacen posible vivir a una organización, pueden darse en grupos formales e informales. Las personas son dinámicas, cambiantes, piensan y actúan con sentimientos.
- \* **Estructura-** es el conjunto formal de las actividades de la organización, este se relaciona con la autoridad y responsabilidad.
- \* **Tecnología-** son los recursos con los que trabajan las personas, pueden ser máquinas, computadoras, substancias, elementos de construcción, procesos o métodos que hacen más fácil las actividades permitiendo que sean realizadas en menor tiempo y con un mayor beneficio.
- \* **El entorno-** toda organización se desenvuelve en un entorno social, biológico y psíquico. En este podemos encontrar al gobierno, familia, competencia, devaluaciones, impuestos, etc. Todos estos influyen en la vida de las personas. Puede ser interno o externo.

Cada grupo u organización conviven con otros he aquí que el administrador debe de encausar todas las acciones a una meta y ver como esto se relaciona o influye en los demás.

El *clima organizacional* es el medio interno, la atmósfera de la organización. Algunos individuos son más sensibles en relación con el clima. El clima está formado por características que distinguen a la organización de otras, toma en cuenta aspectos situacionales, tecnología utilizada, políticas, metas, reglamentos internos, actitudes, valores, formas de comportamiento; es decir, se relaciona con aspectos formales e informales.

El medio interno; cuando una persona forma parte de un grupo pierde su individualidad ya que es movido por fuerzas comunes, mientras que el medio externo se determina principalmente por la cultura.

Para poder cambiar el clima organizacional, la organización necesita tener las siguientes características:

1. **Adaptabilidad;** es la capacidad de resolver problemas y de reaccionar ante ellos. Para poder ser adaptable se debe de ser flexible y receptiva a nuevas ideas.
2. **Una identidad;** comprende conocer el pasado y el presente de la organización, conocer sus objetivos.

3. Medio ambiente; percibir en forma realista el medio ambiente, analizándolo, investigándolo y comprendiéndolo.
4. Agrupación de sus integrantes; buscar la manera de que la organización se comporte como un todo.

El ambiente de trabajo se basa en las actitudes y acciones de dueños, gerentes, supervisores, trabajadores; los cuales crean una atmósfera, esta influye en la motivación y desempeño. La mayoría de los empleados desean la amistad de sus compañeros de trabajo por lo cual, adoptarán las mismas normas y valores del grupo. Cuando dentro de una organización los empleados actúan de acuerdo a los valores de esta y son premiados por su esfuerzo repetirán el mismo comportamiento.

Algunas técnicas para modificar el comportamiento bueno y/o malo son:

- A) El aprendizaje por evitación- se tiende a rechazar o a huir de las consecuencias negativas.
- B) Reforzamiento positivo- los reforzadores pueden ser primarios (pueden satisfacer una necesidad. Ejemplo: el agua) o secundarios (refuerzan asociaciones buenas y anteriores, es decir, si un trabajador se desempeña adecuadamente el supervisor le dará un reforzador el cual puede ser un elogio, una promoción, dinero provocando que esta conducta se repita.
- C) Extinción- tomando en cuenta el reforzamiento al contratar se reduce o elimina el comportamiento inadecuado, principalmente esto se lleva a cabo por la ignorancia al mal trabajador o bien aquella acción que perjudica a la organización.
- D) Castigo- su objetivo es corregir la conducta errónea, utilizando multas, negación de privilegios, críticas, etc.

Cuando un comportamiento es inadecuado, ya sea, por su naturaleza o porque impide alcanzar los objetivos se debe recurrir a una modificación dinámica, esta se da a través de lo siguiente:

1. Se requiere identificar el comportamiento incorrecto.
2. Debe medir por cuanto tiempo se ha llevado a cabo este comportamiento, para poder determinar si será o no fácil cambiarlo.
3. Análisis a través de las causas que determinen este comportamiento para pasar al siguiente punto.
4. Una vez que ya se determino las causas se debe de intervenir, utilizando una estrategia, llevarla a cabo y ver lo que resulta.

5. Evaluar la eficacia de la intervención. Si ha sido la adecuada deberá reforzarse.

Toda empresa tiene un tipo de comportamiento, pensamientos tradicionales, forma de actuar e interpretar la realidad, los cuales nos permite determinar el tipo de organización que es y lo que quiere, además de identificamos con ellas y así realizar una modificación dinámica si es necesaria.

### 2.3.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas de la organización, hombre y ambiente, con el objeto de fortalecer el desarrollo y crecimiento. Sus orígenes se deben a ciertos factores:

- A) Llevar al campo práctico las teorías de la organización.
- B) Estudios de la motivación humana y de su intervención dentro de las organizaciones.
- C) Las investigaciones sobre el comportamiento de grupo.
- D) Los cambios mundiales que dan origen a un desarrollo organizacional. Para poder modificar el ambiente organizacional, las actividades que no fueron suficientes para todo el trabajo de la organización, el avance tecnológico, la especialización, originando un cambio en el comportamiento administrativo y por lo tanto el desarrollo organizacional.
- E) La unión de la estructura y del comportamiento humano en una organización.

El desarrollo organizacional en sus principios solo se concentraba en los conflictos interpersonales de los pequeños grupos, luego la administración pública y luego a todo tipo de organizaciones. El desarrollo organizacional es en parte psicológico, una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Se basa en cuatro aspectos: el medio ambiente (tecnología, conocimientos, comunicación, valores, economía, etc.), la organización (su dinamismo y flexibilidad para sobrevivir en un medio ambiente), grupo social (considera las relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación y conflicto) y el individuo (motivación, actitudes, temperamento carácter y necesidades).

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización necesite cambiar para poder sobrevivir. El cambio es un conjunto de alteraciones estructurales y comportamentales debido a la presión de fuerzas exógenas (Externas. Nacen del ambiente, de nuevos valores, nuevas tecnologías, nuevas oportunidades o limitaciones económicas, políticas, legales y sociales)

y fuerzas endógenas (Internas. Nacen de la tensión en las actividades, en los sentimientos y en el desempeño).

Toda organización tiene la necesidad del desarrollo, ya que este permite tener los medios suficientes de información, tener una estructura flexible, tener una planeación en la cual nos podamos guiar para el logro de los objetivos, tener un conocimiento profundo del medio y de ella. Su eficiencia se relaciona directamente con lo anterior.

Blake y Mouton<sup>62</sup> señalan que hay tres tipos de estrategias de desarrollo que puede alcanzar una organización; el primero es un cambio evolucionario, el cual, es lento y suave ya que repite las acciones correctas o detiene las deficientes, el segundo; es el cambio revolucionario, el cual, es rápido, brutal y se da porque las nuevas acciones contradicen a las anteriores y el último es el desarrollo sistemático, el cual, determina modelos de lo que debería ser la organización, sus organizaciones estudian, evalúan y critican el modelo de cambio, esto implica compromisos, comprensión y convicción por parte de los miembros de la organización.

El desarrollo organizacional es un proceso planeado para modificar culturalmente y estructuralmente una organización para que esté pueda enfrentarse a un crecimiento y desarrollo, también es un proceso educacional que exige una participación activa y abierta de los elementos humanos. Los doce puntos en los cuales se basa el desarrollo organizacional son:

1. El cambio rápido y dinámico del medio ambiente; todos los cambios actualmente influyen en el desarrollo y éxito de las organizaciones.
2. La necesidad de adaptación; el grupo, individuo, organización y comunidad son dinámicos y se organizan y ajustan para poder sobrevivir en un ambiente.
3. Interacción entre la organización y el ambiente; relacionados mutuamente, la organización se adapta constantemente a circunstancias que se modifican por la innovación, ella redistribuye rápidamente sus recursos para mejorar su rendimiento dentro de un medio ambiente inestable.
4. Interacción entre la organización y el individuo; el DO parte de una filosofía acerca del hombre: el hombre tiene actitudes para la productividad, estas actitudes pueden estar pasivas si el ambiente es hostil impidiendo el crecimiento de ellas.
5. Objetivos personales y organizacionales; se pueden conseguir las metas de los individuos para que se integren con los objetivos de la organización, recordando que existe una diferencia

<sup>62</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, pp.467 y 468.

entre un ejecutivo exitosos y un ejecutivo eficiente, el primero lleva a sus subordinados al cumplir con lo que el desea y el segundo los lleva a lo que el desea porque así mantiene sus propias necesidades sin importar que actúen con buena voluntad.

6. Cambio organizacional planeado; el liderazgo personal (espontáneo) se sustituye por uno organizacional basándose en el diagnóstico y planteamiento de las decisiones. Este cambio llevará años, es continuo.
7. Participación y compromiso; las resistencias son normales cuando se deben estudiar comportamientos y creencias ya establecidas dentro de los participantes. Si las personas están localizados en puntos clave en una organización y están convencidos de las ideas de esta podrán actuar conforme a ellas. La manera correcta de hacer el DO es mediante una participación activa, abierta y no manipulada.
8. Incremento de bienestar y eficiencia de la organización; todas las ciencias del comportamiento buscan organizar y crear un ambiente ideal dentro de las organizaciones. Hoy en día ellas son empleadas para hacer cambios de forma que exista la mínima interferencia.
9. Variedad de modelos y estrategias; no existen los modelos o estrategias más adecuados. Sin embargo, se debe verificar de acuerdo a las condiciones de la organización y ambiente cuales son las más adecuadas para ella.

Algunos modelos que existen son los que están relacionados con cambios estructurales, los cuales inciden dentro del ambiente de trabajo o en la estructura y tecnología que es adaptada por la organización como por ejemplo la practica de seguridad y mantenimiento, localización de la fábrica e instalaciones, manera de realizar el trabajo, estándares de calidad, especificación de procesos, productos, niveles de supervisión. Los segundos están relacionados con cambios en el comportamiento, los cuales se utilizan para impulsar la participación y comunicación dentro de la organización, están orientados a ciertas variables como:

- El desarrollo de equipos (grupos de empleados de diferentes niveles y especialidades que se reúnen para criticarse mutuamente y evaluar su comportamiento eliminando y conociendo cuales son las posibles causas que impiden la comunicación entre ellos).
- La información de datos adicionales (son todos los conocimientos que la persona recibe desde el principio de sus actividades y que le permiten aprender sobre las actividades y procesos. La obtención de información se obtiene a través de entrevistas, cuestionarios aplicados en algún departamento de la organización).

- El análisis transaccional (permite un análisis de las relaciones interpersonales de cualquier forma de comunicación o de relación con los demás. Es una técnica solo para individuos no para grupos).
- Tratamiento del conflicto intergrupalo (basado en la confrontación de grupos, donde estos son tratados en reuniones donde se evalúan).
- Laboratorio de sensibilidad, entrenamiento o T-Group (sus principales objetivos es desarrollar el autoconocimiento y el desarrollo que ejerce un individuo sobre los demás además de mejorar la comunicación eliminando las barreras, es uno de los más eficientes).
- Foros, discusiones, grupos de búsqueda, grupos de trabajo, intercambio de personal entre los departamentos, rotación entre el personal.

El tercer tipo de modelos se relacionan con las alteraciones estructurales y de comportamiento, ellos son:

- Managerial Grid Gerencial por Blake y Mouton
  - Modelo de DO de Lawrence y Lorsch.
  - Modelo 3-D de eficiencia gerencial de Reddin.
10. El Desarrollo como respuesta a un cambio; el DO orienta a la organización a que se adapte rápidamente al cambio, recordando que la cualidad más importante de la organización es su sensibilidad, que consiste en la capacidad para poder variar ante los diferentes cambios o situaciones que se presenten.
  11. Lograr la calidad de vida; este objetivo se alcanza por medio de estrategias paralelas para mejorar los procesos entre los individuos, grupos, ambiente y organización.
  12. La organización como un sistema abierta; las organizaciones son sistemas abiertos con capacidad de dar respuesta a todo tipo de intervenciones. Se llaman sistemas porque tienen límites y una capacidad de crecimiento y son abiertas porque existen debido a un intercambio de energía, e información con el medio y transformación dentro de sus límites.

Existen programas de Desarrollo Organizacional (DO) que se aplican a varios tipos de condiciones de cambio; como es la necesidad de adaptarse a un nuevo ambiente, un cambio en la motivación en el equipo, la organización se enfrenta a problemas de fusión, se debe mejorar el establecimiento de las metas, se necesita modificar el sistema de comunicaciones, necesidad de cambio en la estrategia administrativa, se debe ser más consiente de las necesidades, mejorar la colaboración en el grupo y se deben de cambiar las normas culturales de la organización. El

proceso de DO a través de un proceso se debe tratar de mejorar todos los medios por los cuales se relaciona una organización con el medio externo.

El proceso consta de:

- Recolección de datos, consiste en la recopilación de todas las actividades del sistema organizacional para poder identificar el problema.
- Diagnóstico donde toda la información se analiza y se da una solución a los problemas, conociendo las posibles consecuencias.
- Acción de intervención donde se desarrolla una respuesta para cada problema de la organización. Esta acción puede ser desarrollada a través de la sensibilidad, formación de grupos.

El proceso es continuo y dinámico.

Para que se lleve a cabo un cambio se necesita de un individuo llamado Agente de cambio, el cual es el encargado de asumir el papel de líder durante el proceso, debe poseer ciertos valores, los cuales satisfagan las necesidades y aspiraciones individuales y organizacionales, aliente el conocimiento y el desarrollo de las emociones y sentimientos de la organización y equilibre el poder dentro de ella a través de una influencia por parte de los trabajadores hacia sus jefes o superiores. Por lo tanto, los agentes de cambio cuentan con técnicas que permiten mejorar las relaciones entre los miembros de la organización y el funcionamiento del grupo dentro de esta. El papel que tiene dentro de cualquier organización el agente de cambio es importante ya que como se dijo anteriormente es el responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio, su función básica es dar al sistema el apoyo técnico y profesional necesario para que el cambio sea un éxito, además es el iniciador cuando se tiene la necesidad de emprender acciones para generar el cambio, asesor cuando tiene la función de aconsejar a los responsables y/o ejecutores con base en su conocimiento y experiencia para cumplir con las responsabilidades lo mejor posible.

## CAPÍTULO 3: LIDERAZGO

### 3.1 LIDERAZGO

Todas las relaciones humanas implican aspectos de dirección, subordinación y liderazgo, el primer proceso de socialización que se refleja es el de las conductas de los padres hacia sus hijos, donde los padres ejercen una influencia positiva o negativa en el desarrollo de los hijos. La fuente del proceso de socialización está ubicado en el grupo primario, la familia y en el contexto interpersonal donde se dan las pautas para aprender normas de conducta. Después en los grupos secundarios, como la escuela, los hijos se van desarrollando dentro de diferentes situaciones donde ellos empiezan a ejercer en diferente grado una influencia sobre los demás siendo notorio por sus maestros quienes a su vez ejercen una influencia y aspectos de liderazgo en sus alumnos y los superiores en los maestros y así sucesivamente.

Con la teoría de las relaciones humanas se noto la influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de los individuos y la teoría clásica enfatizaba a una autoridad formal la cual apenas se consideraba a la Dirección y niveles jerárquicos superiores sobre los inferiores en lo que se refería a las funciones y actividades.

El liderazgo es necesario en todas las organizaciones, empresas, y en cada uno de sus departamentos, además de que es importante dentro de las funciones del administrador quien necesita conocer sobre la motivación, la comunicación e influir a las personas, convirtiéndose en líder. Dentro de las organizaciones el liderazgo tiene una importancia intrínseca de las consecuencias en la toma de decisiones realizadas por los políticos, empresarios, administradores, quienes determinan el éxito o fracaso de su empresa o país dependiendo el caso.

Por lo que el éxito del liderazgo depende de la habilidad para mantener un desempeño ordinario o extraordinario, las dimensiones de este liderazgo son universales; solo existen algunas diferencias de acuerdo a las diferentes regiones geográficas las cuales están asociadas con el folklore de las diferentes culturas.

Sin estrategia el liderazgo y la organización rebotarán de actividad en actividad agotando todos sus recursos y evitando obtener ventaja de las oportunidades que se les presenten. Por lo

tanto, el liderazgo transforma el potencial del grupo en una realidad. Una persona puede ser un líder fuerte pero sin embargo ser un gerente ineficaz sobre todo cuando se liderean a personas que no entienden sus funciones y no están motivados.

El manual de los Boy Scouts<sup>63</sup> menciona que la necesidad de toda organización es el liderazgo ya que necesitan personas que posean la habilidad y la confiabilidad suficientes para asumir la responsabilidad en todo tipo de organizaciones. El liderazgo solo se aprende siendo líder.

El 85% de la población mundial<sup>64</sup> no tiene una palabra propia para poder definir al liderazgo por ello se usa la traducción de un verbo inglés. El liderazgo es más que ser uno mismo, es lograr que los demás hagan lo que está bien. Pero ¿existe una definición de liderazgo?.

### 3.1.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Existen infinidad de ideas de liderazgo, unas escritas y otras orales como las que se describen a continuación:

- Una responsabilidad más que un rango de privilegios.
- El impacto del YO en el otro.
- Lograr resultados extraordinarios por medio de personas ordinarias.
- Napoleón Bonaparte: "la mecancia de la esperanza".<sup>65</sup>
- Abraham Maslow: "...hacer realidad el potencial propio y ayudar a los demás a ser lo mismo".<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Reynolds. Joe: "Liderazgo Estratégico". Editorial Panorama, primera edición en español. México, 1995, p.19.

<sup>64</sup> *Ibid.* PP. 18 y 19.

<sup>65</sup> *Ibid.* P.20.

<sup>66</sup> *Ibid.*

- León Tolstoi: "el lazo que une a los pocos que planean y a los muchos que ejecutan".<sup>67</sup>

Para poder dar una definición de liderazgo propia es necesario conocer definiciones profundas. El concepto de liderazgo va evolucionando, es dinámico. Antes el liderazgo se enfocaba a la fuerza, músculos, hoy, a llevarse bien con las personas. En la década de los 50' la característica importante del liderazgo era la autocracia, muchas veces militarista donde se establecía la obediencia y el cumplimiento tal cual. Estaba enfocado en el logro de los objetivos en el momento y no en el logro de ellos al futuro; en cambio hoy el liderazgo está enfocado a crear una conciencia sobre los derechos humanos, civiles y económicos, logrando una mayor calidad de vida. Aunque no se olvida de motivar y dirigir a las personas y lograr que el líder realmente sea eficaz.

El liderazgo es la opción de contribuir en vez de recibir. El liderazgo no se hereda sino se desarrolla. El comportamiento del liderazgo debe de ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, satisfaciendo sus necesidades, así, el individuo que tiene mayor asistencia y conoce mejor la orientación del grupo (escoge las mejores soluciones para el grupo) tienen mayores posibilidades de ser considerado un líder.

"Abraham Lincoln personificó durante toda su vida al igual que el jefe indio Toro Sentado que no existe una ganancia verdadera sin dolor, no se obtiene nada sin dar algo a cambio, no se progresa en términos reales sin algún retraso, no se obtiene ninguna recompensa sin hacer una contribución"<sup>68</sup>

Dentro de las organizaciones la forma de dirigir una empresa ha cambiado a un liderazgo para obtener lo mejor de las personas y poder responder al cambio.

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid. P. 21.

Etimológicamente Liderazgo viene del inglés to lead, se relaciona con conducción, dirección o mando. Para muchas personas dirigir y administrar son sinónimos, pero dirigir se concibe como la acción de elegir un futuro, y como la forma de conducir una organización. El liderazgo es el modo de mover una organización, es una cualidad personal y en parte un fenómeno situacional que ayuda a la organización para que pueda lograr un propósito sin perjudicarla.

Existen diversas definiciones de liderazgo, en la actualidad algunas de ellas son:

Una definición común de liderazgo es aquella que lo menciona como una actividad que hace participar a la gente en toda situación, sin embargo, se olvida de la parte emocional la cual relaciona al dirigente y al seguidor.

El liderazgo existe dentro de una estructura social en esta se puede definir al liderazgo como una función o como una cualidad personal. La primera se refiere como la distribución de la autoridad dentro de una empresa para poder tomar decisiones y la segunda como la combinación de diversas características que hacen que el individuo sea un líder.

El liderazgo desde el punto de vista gerencial se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas. Esto incluye los siguientes factores:

1. Otras personas, quienes van a acatan las órdenes del líder, las llevan a cabo.
2. El poder es desigual entre el líder y los seguidores, ya que el primero ejerce la influencia.
3. Riesgos y sacrificios.
4. El líder, como persona.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México. 1989, p. 137.

George R. Terry: "el liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo".<sup>70</sup>

Harold Koontz y Cyril O'Donnel: "el liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común".<sup>71</sup>

Knickerbocker: "El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y grupo".<sup>72</sup>

Dubin 1951: "el liderazgo es el ejercicio de la actividad y de la toma de decisiones".<sup>73</sup>

Stodgill 1948: "el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas".<sup>74</sup>

Hemphill 1954: "el liderazgo es iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos".<sup>75</sup>

En estas tres últimas definiciones podemos identificar que el liderazgo es una relación entre un grupo en la cual existe una influencia y el poder está dado en forma legítima al líder. Este puede tener el poder por diferentes formas ya sea por la ley, por un convenio de trabajo, porque el grupo se lo otorga o por simple estructura de la organización.

El liderazgo está cargado de emotividad ya que quien lo ejerce es el líder, una persona.

<sup>70</sup> Hersey, Paul y H. Blanchard, Kenneth: "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales", Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, p.132.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, p. 138.

<sup>73</sup> Fiedler, Fred E.: "Liderazgo y Administración Eficiente", Editorial Trillas, segunda edición, México, 1989, p. 14.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

Analizando todas las definiciones anteriores definimos al liderazgo como un proceso a través del cual se motiva y se conduce a un grupo de individuos al logro o cumplimiento de sus objetivos y metas.

Sin el liderazgo una organización sería una confusión tanto de personas como de máquinas, es similar, a una orquesta formada de músicos e instrumentos sin su director. El liderazgo transforma el potencial del grupo en realidades.

Víctor Frankl <sup>76</sup> relaciona al liderazgo con la sociedad y Dios ya que menciona que no podemos pensar en un hombre como un "nada más que", es decir, nada más que un impulso, que un sistema eléctrico o neuronal sino lo envuelve en una sociedad, es el motor inmediato de una convivencia la cual nace de los valores mencionando así a la conciencia. El hombre responde ante alguien el cual respondería preguntas como ¿por qué huelen las flores?, ¿por qué hay un mundo?, etc., es decir, hay un Dios que crea todo y que da un sentido.

Queremos compartir con ustedes un poema que ha llamado nuestra atención por su contenido sobre el arte del liderazgo.

*"El arte de liderazgo  
requiere de paciencia,  
de muchísima paciencia,  
porque formar hombres,  
porque tocar su corazón,  
y transformar su mente,  
son tareas que consumen  
minutos, días y años,  
y a veces se fracasa  
en el intento.*

---

<sup>76</sup> Ginebra, Joan: "El Liderazgo y la Acción, mitos y realidades". Editorial McGraw-Hill, México. 1994, pp. 221 y 222.

*El líder excelente  
Tiene por virtud  
A la paciencia,  
Y hace del tiempo  
Fiel aliado  
En la búsqueda tenaz  
De la excelencia.<sup>77</sup>*

### 3.1.2 CAPACITACIÓN PARA EL LIDERAZGO

Debido a los diferentes tipos de organizaciones alrededor del mundo existe la necesidad de poder ver al liderazgo desde una nueva perspectiva: Capacitación para el Liderazgo.<sup>78</sup>

La capacitación del liderazgo se lleva a cabo por una persona la cual piensa en los problemas, expresa ideas u opiniones, cuida de los demás, de la comunidad y de la sociedad; el capacitador.

El capacitador trabaja aplicando una filosofía de capacitación, la cual le permite relacionarse con los demás; él es sensible, conoce la efectividad de la empresa, capacita a otras personas, confían en otros y su eficacia se mide a través de los resultados que ejerce en las personas.

La capacitación para el liderazgo es un proceso en que la gente está enfocada para el logro de los objetivos. Cada individuo entiende lo que debe hacer, junto con la buena voluntad de aportar más. El liderazgo es inherente al grupo y va pasando de una persona a otra según lo necesite cada situación. El proceso de capacitación proporciona un ambiente que permite y estimula a todos a cooperar entre sí.

<sup>77</sup> Castañeda, Luis: "El Líder Inspirador". Ediciones Poder, primera edición, México, 1995, p. 18.

<sup>78</sup> Jaap, Tom: "Desarrollo del Liderazgo". Editorial LEGIS, Bogotá, Colombia, 1991, p. 30.

La capacitación para el liderazgo está formada por seis componentes:

- |                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| 1. Capacitación en el conocimiento. | } | ¿Cómo se debe ejercer la capacitación? |
| 2. Capacitación en la filosofía.    |   |  |
| 3. Capacitación en el aprendizaje.  |   |  |
| 4. Capacitación en los papeles.     | } | Contribuyen a lograr el resultado      |
| 5. Capacitación en el proceso.      |   |  |
| 6. Capacitación para el cambio.     |   |  |

1. La capacitación en el conocimiento; creemos que la mayoría de nosotros nos conocemos pero nos sorprendemos cuando una persona tiene una opinión diferente de nosotros. Sin embargo, para ser un capacitador tenemos que tomar en serio nuestro ser y desear el poder comprender el efecto que tenemos sobre los demás. Lograr ese entendimiento nos permite conocernos mejor y nos ayuda a relacionarnos más con los demás. Para esto existen diferentes técnicas a través de las cuales nos permiten tener una percepción que difiere de la de los otros; la reacción nos da idea de lo que podemos modificar en nuestra conducta y nos permite conocer las necesidades de los demás.

Los capacitadores desarrollan la sensibilidad para poder percibir la reacción que transmite la gente con quien ellos actúan tanto directa como indirectamente. A medida que desarrollamos nuestro conocimiento podemos aprender mejor a quien nos dirige y a pensar y comportamos en la forma como lo hacemos.

2. La capacitación en la filosofía; las relaciones se basan en un deseo sincero de podemos comprender entre nosotros y desarrollar nuestros potenciales a fin de lograr el éxito deseado. Los capacitadores actúan bajo una filosofía la cual engloba los siguientes valores: autorresponsabilidad, disposición para compartir y cuidar, los resultados están orientados al futuro, confianza, creer en sí mismo y en los demás y respeto.

El capacitador está guiado por el deseo de obtener resultados y lograr la participación de todos. Él trabaja para desarrollar un ambiente que estimule a la gente para lograr y buscar soluciones y posteriormente llevarlas acabo. La filosofía personal proviene de la confianza y

convicción en uno mismo y permite el incremento del aprendizaje. Ser una persona responsable permite construir y desarrollar todas las habilidades de la capacitación.

3. La capacitación en el aprendizaje; hoy en día está surgiendo la conciencia de que se necesita una capacitación en el aprendizaje a fin de entenderlo como un proceso constante. Un líder capacitador cree y practica el aprendizaje de manera continua, está convencido del valor que tiene el formar capacitadores con el deseo de ser efectivos para adquirir mayor cultura para sí y para los demás.

El aprendizaje se logra de diferentes formas dependiendo de las preferencias de cada persona. El capacitador dentro de una escuela debe crear un ambiente que estimule a los estudiantes a ser responsables de su desarrollo. Cuando se está desarrollando el ambiente efectivo para la educación los capacitadores trabajan por: la responsabilidad, ayuda para el aprendizaje, conocer las expectativas, conocer a los demás a través del contacto, conocer los diferentes estilos de aprendizaje y el medio para su desarrollo. El aprendizaje nos permite pensar en lo que deseamos alcanzar y una vez logrado sabremos que hemos triunfado.

El grado de cultura que posee cada individuo radica en la capacidad de instruirse y en seleccionar los medios para el aprendizaje. Estar implicado en un ambiente abierto del aprendizaje donde se pueden identificar y adquirir ASK (Actitudes, Habilidades y Aprendizaje). Estar enterado de las oportunidades para aprender nos proporciona motivación para continuar mejorando y evolucionando.

4. La capacitación en los papeles; es un medio efectivo para lograr resultados que sean benéficos. Algunos de los papeles del líder son: entrenador y guía, buscador de soluciones, consultor, realizador, entender al comunicador e instrumentador. Estos roles están orientados hacia la capacitación de los demás.

5. La capacitación en el proceso; está formada por dos puntos, el primero es capacitar a la organización donde el trabajo en grupo proporciona a las personas la oportunidad de contribuir con diferentes habilidades y conocimientos, de manera que le añada valor al resultado esperado, una bondad del trabajo de grupo es lograr la sinergia; es decir, el resultado que se logre es superior a la suma del esfuerzo individual. La sinergia es una de las razones por las cuales los

capacitadores motivan a los trabajadores a formar parte del grupo; y el segundo punto es la capacitación para la contribución donde se es consciente sobre lo que se aspira lograr y donde el progreso es más rápido cuando cada quien trabaja y entienda lo que debe hacer, los individuos deben tener la confianza para saber reconocer hacia donde quieren ir, desarrollar su misión, adquirir y ampliar las habilidades necesarias y saberse vincular con otros cuando sea conveniente para lograr sus metas.

6. La capacitación para el cambio; debido a que el cambio es el mayor reto que existe hoy en día la capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de forma positiva y constructiva. Debemos acercarnos al proceso de cambio a través del reconocimiento de que el cambio empieza dentro de uno mismo, aspirar a entender el proceso de cambio, adoptar un actitud positiva, decidir dónde nuestra intervención es más efectiva y aceptar el cambio como algo inevitable y manejarlo en beneficio nuestro y de los demás. Esto ha llevado al líder a prepararse más para poder afrontar los problemas de forma más eficaz.

### 3.1.3 GERENTE, JEFE, DIRIGENTE Y LÍDER

Tanto los líderes como los directivos deben de enfrentarse a un número variable de seguidores y subordinados que van desde un pequeño grupo donde tienen un contacto directo e inmediato con los colegas, hasta grandes cantidades de personas que se convierten en multitudes. Aunque son diferentes los líderes y los dirigentes todo directivo que quiera tener éxito debe de tener cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección de acuerdo al grupo que dirige. Los dirigentes son mejores administradores pero los líderes son inspiradores. Líder, dirigente y gerente suelen utilizarse como sinónimos pero en realidad existen diferencias.

#### 3.1.3.1 EL GERENTE, DIRIGENTE Y JEFE

Todo trabajo que necesita de la dirección y supervisión de otras personas quienes ocupan un puesto directivo son los gerentes, quienes supervisan al personal. La palabra gerente viene de la palabra inglesa "manager" que significa jefe o patrón. En la antigüedad el gerente era la persona responsable del trabajo de otros y en ese entonces diferenciaba de lo que era el propietario pero esta definición no era satisfactoria porque dentro de las organizaciones existían personas con

responsabilidades pero no dirigían a nadie, es decir, no eran responsables del trabajo de otras personas por lo que surge una nueva definición a principios de la década de los 50' complementando el concepto de gerente que ya existía con un nuevo contribuyente representado por el profesional individual con formas paralelas de oportunidad pero este concepto no satisfacía a las empresas ya que uno tiene que alcanzar la jerarquía de jefe para poder progresar.

Lo que hace al gerente es la responsabilidad para alcanzar los resultados de la empresa más que por la responsabilidad del trabajo ajeno, los gerentes se pueden dirigir mediante objetivos y el autocontrol con el fin de crear en ellos un espíritu de desempeño. La función del gerente es permanente y continúa. Por lo general los gerentes siempre están respondiendo a la pregunta "¿quién depende de la información que yo apporto y en qué forma?", quien aprueba o desaprueba lo que cada uno de los gerentes propone es su superior.

Los gerentes conducen al grupo, sin importar si son de producción, ventas o cualquier otra rama, pueden o no ejercer la supervisión sobre sus empleados si es así no es un dirigente y no está en posición de llevar a cabo un liderazgo. De igual forma muchos dirigentes no son gerentes.

Cuando el gerente tiende a tomar decisiones rápidas y formula políticas efectivas para poder alcanzar los objetivos de la organización se dice que es un gerente efectivo. Las relaciones más importantes para los gerentes dentro de la organización son las relaciones gerenciales ya que ellas definen el lugar del gerente dentro de la estructura administrativa y además constituyen una parte fundamental y esencial del cargo de cada uno de ellos. Este cargo se puede definir como las tareas que son asignadas por la empresa y el jefe.

El gerente mantiene relaciones bilaterales con su superior y su subordinado siendo relaciones de dependencia mutua. Los objetivos que existen dentro de la gerencia consisten siempre en el desempeño que ella tiene para aportar algo nuevo a la empresa asumiendo la responsabilidad de todo su equipo. Una condición fundamental de la organización eficaz del gerente es que su relación con su equipo debe ser clara con una responsabilidad por su desempeño y una realización eficaz más que como una forma de supervisión.

El trabajo del gerente; el gerente realiza como ya mencionamos diferentes tareas, cada una de ellas implica diferentes requerimientos y conocimientos y una herramienta, la cual es la administración. Las tareas, como obtener un trabajo productivo, la realización del empleado y el rendimiento económico; encausan la influencia y la responsabilidad social, todo esto mantiene un equilibrio entre las exigencias actuales y futuras. Los gerentes deben preocuparse de la forma en que van a ejecutar las tareas, por su organización y por sus aptitudes que necesitan.

Cuando un nuevo gerente se integra a una organización, generalmente se le aconseja "que aprenda las reglas del juego" antes de organizar su departamento. Esto significa que debe conocer la forma como se hacen las cosas en ese departamento. Además que se les recuerda a los gerentes la importancia que tiene su manera de desarrollo dentro del puesto.

La diferencia entre un gerente y un dirigente es que el gerente escribe y firma cartas, requisiciones, prepara presupuestos, negocia con los clientes y colegas y el dirigente tiene poder e influencia sobre los individuos pero sin tener una posición directiva formal y puede ser un capitán de equipo de fútbol, administrador del sindicato, etc.

La mayoría de los administradores están interesados en llegar a ocupar altos puestos o ser líderes en una organización.

Muchas veces al hablar de un dirigente se confunde el hecho de que es una buena persona con la efectividad, sin embargo la efectividad dentro del liderazgo se trata del buen desempeño realizado por un grupo a través de las funciones asignadas por el dirigente. Muchas organizaciones constantemente aplauden la productividad o efectividad alcanzada a través de recompensas, las cuales pueden ser un aumento de salario o promociones. Es importante que la organización establezca claramente sus metas para que el dirigente o el gerente logre alcanzarlas.

Freud considera al dirigente "como la figura de un padre, como alguien a quien los miembros del grupo han transferido los sentimientos que abrigan respecto de sus padres. Estos sentimientos pueden incluir amor, respeto y temor".<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Fiedler, Fred E.: "Liderazgo y Administración Eficiente". Editorial Trillas, segunda edición. México. 1989. p. 15.

Todas las organizaciones están interesadas en encontrar o formar a los mejores dirigentes para que sean ellos quienes aumenten el éxito de los grupos a los cuales dirigen. El dirigente y la organización están interesados en motivar siempre a sus empleados. Se debe hacer hincapié que el éxito del grupo no es solo del dirigente sino de varios factores de la organización entre los cuales están el entrenamiento, inteligencia, herramientas y equipo, nivel de apoyo por parte de la organización a su dirigente y de factores del dirigente como son la forma en que motiva a todos sus empleados, la forma de enfrentarse a las situaciones, desempeño en su grupo, como se comporta ante ellos, etc.

La interacción entre dirigente y miembro es un intercambio psicológico o económico. En los negocios generalmente se da por un sueldo pero también por un ingreso psíquico, el cual da seguridad, el placer de una relación gratificante o bien la sensación de realización cuando se alcanza una meta. Por eso no es una relación unilateral ya que el dirigente se involucra con sus subordinados y por eso a él no le da lo mismo caerles bien o mal, ser justo o injusto contar o no con el apoyo del grupo, su autoestima y su sensación de bienestar.

El grupo es el medio del dirigente de la misma forma que la organización es el medio del grupo, es decir, los grupos tienen metas las cuales son establecidas por la misma organización, la división y la función del trabajo en los dirigentes y seguidores facilita obtener o alcanzar las metas del grupo. Los miembros del grupo ceden una parte de su autonomía e independencia a su dirigente o a la autoridad a cambio de beneficios que no pueden adquirir solos. Un dirigente que no reconoce que su autoridad deriva del consentimiento del grupo o de sus subordinados su dirección será corta.

El dirigente motivado se desempeña mejor al principio aunque le llegara a faltar experiencia, pero con el transcurso del tiempo su rendimiento disminuye debido a que no tiene un entrenamiento. Los dirigentes influyen en el rendimiento del grupo por medio de un comportamiento verbal o de ademanes a través de las cuales comunican sus actitudes y evaluaciones, por ello es que el liderazgo trata de relacionar de forma directa el comportamiento del dirigente con el rendimiento del grupo aunque muchas veces este comportamiento llega a ser perjudicial cuando ellos no se comportan en una forma donde logren o influyan el rendimiento del grupo. Se dice que los dirigentes efectivos forman parte del grupo a través de una participación. Los dirigentes controlan los negocios, este trabajo les lleva por ejemplo doce horas diarias.

El comportamiento del dirigente se evalúa a través de una escala CTMP (Compañero de Trabajo Menos Preferido), es la variable decisiva de la personalidad en el modelo de contingencia más adelante se verá. Esta escala se interpreta como un índice de jerarquía de meta y necesidades por lo que cada una de las personas ordena sus prioridades y su comportamiento. Busca como meta las relaciones con las demás y el status y la estima en un segundo término y quienes salgan bajos dentro de esta escala busca como meta básica el cumplimiento de la tarea y en segundo término mantener buenas relaciones con el grupo. El calificar a las personas con esta escala es un poco arbitrario ya que se somete a la persona a un estrés.

Sin embargo, otro aspecto del liderazgo son los jefes, ellos pueden ser cualquier persona dentro de la organización que se encuentra en una posición jerárquica superior a los demás y que tenga personas a su cargo.

### 3.1.3.2 LÍDER

Dentro de una organización pueden presentarse en forma formal o informal los líderes, los primeros como ya se ha dicho anteriormente son dados por una estructura en cambio los líderes informales se encarnan en las normas y expectativas del grupo controlando el comportamiento del mismo. Pero ambos siempre buscan el bienestar de todos. El líder sueña, desarrolla, realiza un trabajo de 24 horas, transmite los valores y la misión a la organización, desarrolla una estrategia para lograr los objetivos de la visión. Las características de un líder de cualquier nivel son:

- Los líderes se enfocan en resultados; se preocupan por hacer las cosas correctas.
- Los líderes ponen orden en el caos; buscan la estabilidad donde existen los problemas.
- Los líderes son optimistas para el futuro; tienen la creencia de que las cosas mejorarán.
- Los líderes toman riesgos calculados; toman decisiones basándose en la fe, la intuición y los hechos.
- Los líderes nutren la excelencia; buscan la perfección, se basan en sus conocimientos, expresan de forma inconsciente las emociones predominantes del grupo.
- Miden el grado de éxito o fracaso.
- Entienden el uso del poder.
- Manejan el presente en forma realista.
- Tratan de conocer y entender cada vez más.

- Logra que sus seguidores desarrollen todo su potencial.
- Dar el crédito a quien lo merece.
- Utiliza los recursos correctos para cada actividad.
- Acepta sus debilidades y fortalezas y también las de los demás.
- Pone el ejemplo: lo que hace y dice debe coincidir.

Un líder puede caer de la cima por medio de trampas y debe estar preparado para superarlas a esto se le conoce como el síndrome de la torre de marfil o aislamiento ejecutivo, para evitarlo debe estar en contacto con los seguidores, poseer información, es decir, estar en contacto con la organización.

El líder debe realizar un cambio positivo en la mente de sus seguidores, debe ser creativo, no debe hablar mal de nadie ni siquiera de su enemigo, lograr la excelencia en el trabajo y enfrentar el miedo al tomar decisiones.

Un líder no engaña porque personas de buena fe confían en él, si fuera lo contrario, organizaciones, sociedades y países estarían engañadas, tal fue el caso de Hitler.

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones correctas. Los líderes utilizan ciertas habilidades son: técnicas, personales o humanas y las conceptuales. Las primeras, se refieren al conocimiento, las habilidades son las características que distinguen el desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que los empleados adquieren un mayor nivel estas habilidades son menos importantes porque se dependerá más de las de los seguidores. Las segundas, son las capacidades para trabajar con las personas y obtener buenos resultados, no importa que nivel tenga el líder ya que necesitará de estas técnicas, y las terceras, se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos; es decir, sobre la base de marcos de referencias, este tipo de habilidad tiene que ver con las ideas.

Los líderes son responsables de su desempeño personal y el de sus subordinados. Sin embargo no son responsables de cómo sus subordinados se enfrentan a sus problemas. Todo líder debe de tener ciertas características entre las cuales podemos mencionar:

- \* La integridad; es aprovechar la responsabilidad y respetar las obligaciones, eliminar las caretas que se tienen para esconder las imperfecciones, se tiene que tener convicción.
- \* La compasión; es la benevolencia, piedad, pero todo esto se tiene que manejar equilibradamente. Debe de tener la seguridad en sí mismo pero equilibrada con la humildad ya que debe de reconocer que siempre habrá mejores que él.
- \* Conocimientos; permiten obtener información y analizarla utilizando todas aquellas herramientas. Es importante que todos estos conocimientos el líder los adapte a su ambiente.
- \* Los valores; es actuar bajo ciertas convicciones, muchas veces el líder se enfrentará al miedo pero si se deja llevar por este fracasará. Algunos valores importantes son la fe; creer y confiar tanto en uno mismo como en los demás, la intuición; percibir acontecimientos aún sin utilizar la razón, la tenacidad; ser perseverante hasta alcanzar tus objetivos y metas, entre otros.
- \* El compromiso; es la clave para el éxito. El líder que haga que también sus seguidores estén comprometidos con su trabajo alcanzará los objetivos ya que estarán apasionados por su trabajo, convicciones y por su organización. Los líderes crean el compromiso por medio del acuerdo y no de la fuerza.
- \* La confianza; es la seguridad que el líder tiene de sus valores, creencias, habilidades tanto de él como las de los demás. Habrá veces que se tendrán éxitos o fracasos pero basándose en ellos se desarrolla la confianza.
- \* La comunicación; los líderes expresarán sus ideas mediante señales, símbolos, ya sean, escritos u orales. La claridad de esta traerá una buena o mala negociación.

Así como ya vimos las características de todo líder es importante conocer algunos obstáculos que les impiden ser buenos líderes. Entre ellos podemos mencionar:

- \* La experiencia y los conocimientos pasados, la mayoría vive de lo que paso y no lo toman como una lección.
- \* La falta de educación; muchas personas no han tenido la oportunidad para adquirir los conocimientos necesarios y por eso actúan mal o bien no pueden defender sus acciones.

- \* La culpa; la mayoría de las personas que se enfrentan al fracaso la han experimentado, es humano sentirse responsable de los errores, pero también se debe aprender a perdonarse.
- \* Seguridad; cuando las personas no están confiados en lo que hacen o en lo que saben evitan tomar riesgos y esto muchas veces evita aprovechar las oportunidades y obtener un crecimiento personal.
- \* La apatía; es importante conocer las funciones, los riesgos, y los sentimientos de otras personas, al no hacerlo se desconoce la forma de actuar y la seguridad del otro.

Será por lo tanto nuestra definición de líder: es la persona capaz de rodearse de seguidores, tomar decisiones por ellos con su colaboración y comunicarlas. No solo busca su propia realización sino también la de sus seguidores, debe de ser comprensivo, intuitivo, visionario, responsable y siempre estar al tanto de su entorno y sobre la base de él, establecer sus estrategias.

El líder también se debe de ver como un seguidor ya que siempre reportará a alguien más, deben de relacionarse hacia arriba o hacia abajo, requiriendo la validación de una autoridad superior así como el apoyo de sus seguidores.

Un líder efectivo debe de identificar y realizar ciertas actividades:

1. Abocarse a un resultado específico.
2. Ser positivo.
3. Ver, escuchar y analizar la información.
4. Ser interlocutor.
5. Manejar objetivos a corto y largo plazo.

El líder efectivo debe determinar lo que trata de lograr y para ellos debe ser positivo, ver, escuchar y sentir a los demás, comunicarse de una manera que le permita alcanzar objetivos.

Tom Peters "los líderes más eficaces, políticos y empresariales, facultan a los demás a actuar y crecer apoyando un curso de acción que los líderes y los seguidores consideran importante".<sup>80</sup>

*"El líder excelente es agradecido;  
agradecido con la sociedad,  
por lo que de ella ha recibido;  
agradecido con su familia  
por su amor y apoyo moral;  
agradecido con su gente  
porque le han otorgado  
su lealtad y esfuerzo;  
agradecido con sus clientes  
por permitirle satisfacer  
sus necesidades con sus  
productos y servicios;  
agradecido con sus proveedores  
por proporcionarle materiales  
y servicios de alta calidad  
y a precio justo;  
agradecido con sus competidores  
porque lo hacen  
buscar la excelencia,  
pero, ante todo,  
agradecido con Dios  
por haberte dado la oportunidad  
de servirle a sus semejantes."<sup>81</sup>*

<sup>80</sup> Reynolds. Joe: "Liderazgo Estratégico". Editorial Panorama, primera edición en español. México, 1995, p. 28.

<sup>81</sup> Castañeda. Luis: "El Líder Inspirador". Ediciones Poder, primera edición. México, 1995, p. 94.

Los seguidores son un factor importante para el éxito del líder, son capaces de:

- \* Dar sentido.
- \* Hablar con imágenes que los muevan.
- \* Personificar fines de líder.
- \* Capacidad para impresionar.
- \* Manejo de la ambigüedad.

Pero el seguidor necesita sentir que el crecimiento del líder es impulsor de su propio crecimiento.

### 3.2 TEORÍAS GERENCIALES

La administración de las organizaciones está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, el comportamiento dentro de ellas. A su vez, los estilos de administración dependen del comportamiento humano, el cual indica la forma de conducir de las personas, la forma en que se lleva a cabo el trabajo, la planeación y organización de las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo a teorías administrativas, cada una se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de la organización. McGregor<sup>82</sup>, se preocupó del rendimiento de la organización la cual es resultado de la satisfacción y motivación de los trabajadores y también se preocupó por comparar los estilos o puestos de la administración, por un lado el estilo basado en la teoría tradicional (mecánico y pragmático) llamada *Teoría X* y por el otro lado un estilo basado en concepciones modernas del comportamiento humano, *Teoría Y*. En 1957 Douglas McGregor dio a conocer un argumento convincente donde mencionaba "la mayoría de la acciones gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoye los gerentes".<sup>83</sup>

El primer estilo se construye a partir de que los trabajadores son perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales, por eso se basa en controles externos rígidos, los cuales aseguran el cumplimiento del trabajo, el horario, la evaluación de resultados, así como

<sup>82</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, p. 417.

<sup>83</sup> Keith. Davis y W. Newstrom, John: "Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional". Editorial McGraw-Hill, tercera edición en español, México, 1991, p. 245.

las medidas disciplinarias por no obedecer. Está atribuida a la Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor mencionando que se requiere un supervisor autocrático, directivo, crítico y estructurante. Su principal efecto es disminuir la productividad y la moral.

Esta teoría se basa en concepciones equivocadas del comportamiento humano. Algunas de ellas son:

- \* El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde al mínimo, todo a cambio de recompensas salariales o materiales.
- \* Le falta visión: no le gusta tener responsabilidades, prefiere ser dirigido y sentirse seguro con la dependencia.
- \* El hombre es egocéntrico, sus objetivos personales los antepone ante los de la organización, impidiendo poder alcanzarlos.
- \* Su naturaleza lo hace que se resista al cambio ya que busca seguridad y evita asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- \* Debido a su dependencia no lleva a cabo un autocontrol y una autodisciplina.

Por esto, el estilo de administración como ya se menciono debe ser duro, rígido y autocrático limitándose al trabajo de las personas dentro de esquemas planeados y organizados anteriormente para alcanzar los objetivos de la organización. Esta teoría menciona que las personas son solo recursos y que la administración debe cubrir aspectos como:

- \* Responsabilidad por la organización, sus recursos (dinero, materiales, equipos y personas), para alcanzar solamente los objetivos económicos.
- \* La administración es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, controlar y modificar su comportamiento en relación con las necesidades de la organización.
- \* La Dirección es fundamental ya que sin ella las personas serían pasivas, por lo tanto, estas deben ser persuadidas, premiadas, castigadas y controladas y sus actividades deben ser estructuradas y dirigidas exclusivamente a los objetivos y necesidades de la organización.

El segundo estilo el cual se basa en que los valores humanos, sociales, asume que las actitudes negativas del trabajador son resultado de una naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales, aquí se requiere un supervisor democrático. Utiliza la participación para la toma de decisiones y el autocontrol, esto favorece el aumento de un rendimiento humano. Sus ideas básicas son:

- \* El hombre no tiene desagrado por el trabajo, dependiendo de cómo se controle será la satisfacción y recompensa, o bien, un castigo. El trabajo al igual que el juego y descanso entre otras actividades requiere de un esfuerzo físico y mental.
- \* Las personas no son pasivas sino que asumen esta característica debido a experiencias negativas en organizaciones pasadas.
- \* Las personas tienen motivación, inquietudes de desarrollo, capacidad para asumir responsabilidades, un deseo para tener un autocontrol y una autodirección para lograr los objetivos que se le han confiado.
- \* El hombre aprende no solo a aceptar, sino a responder por sus acciones y por sus responsabilidades. La falta de seguridad, ambición y la preocupación por su seguridad personal son consecuencias de experiencias insatisfactorias y no una característica humana.
- \* La capacidad de imaginación y creatividad para resolver problemas están relacionadas con sus potencialidades y con sus necesidades.

Por esto, la teoría Y desarrolla una administración dinámica, democrática, abierta, a través de la cual creará oportunidades, impulsará el crecimiento individual, hará más fácil enfrentarse a los obstáculos y orientará a los objetivos. La Teoría Y menciona que la administración es:

- \* La motivación, la capacidad de asumir responsabilidades, potencial de desarrollo, la capacidad de dirigir hacia el logro de los objetivos están presente en las personas. No son creados por la administración. Si no que la administración proporciona las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por ellas mismas estas características.
- \* La tarea de la administración es crear los métodos de operación y las condiciones organizacionales por medio de las cuales las personas alcanzan mejor sus objetivos personales y dirigen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Esta teoría utiliza una Administración por Objetivos haciendo hincapié en la iniciativa individual. La Administración por Objetivos procura aprovechar la disposición y la capacidad de los gerentes para crear una atmósfera que estimule al trabajador al dar lo mejor de él. Generalmente esta teoría se utiliza en empresas que utilizan un estilo de dirección innovador y humanista, permitiendo:

- \* Descentralizar las decisiones y delegar las funciones o responsabilidades, permitiendo mayor libertad en el trabajo de las personas para que ellas obtengan desafíos y alcancen una autorrealización.
- \* Ampliar el cargo cuando se adquiera más trabajo, en lugar de nombramientos especializados, para que las personas tengan la idea de cual es su contribución en la organización.
- \* Participación en las decisiones más importantes y promover la consultoría, ya que, al tener una participación en las decisiones más altas hay un compromiso en alcanzar los objetivos organizacionales. El consultar a los empleados es darles la oportunidad de poder expresar sus ideas y puntos de vista de las alternativas de decisión.
- \* Autoevaluación del desempeño, en estos se fomenta la participación de los propios empleados para que puedan ver cual ha sido el alcance individual así como sus aportaciones, asuman la responsabilidad que esto ocasiona y por lo tanto, obtengan o realicen una planeación.

En la década de los 90' surge una nueva teoría llamada *Teoría Z*, para ser más preciso surge después de la década de 1970. Cuando varios observadores detectaron la disminución de la productividad de Estados Unidos y el crecimiento de la economía japonesa y la alta calidad de sus productos llegando a la conclusión de Peters y Waterman<sup>84</sup> mencionando que este estilo gerencial se basa en que los trabajadores de la empresa estén interesados en ella para aumentar como efecto la productividad.

---

<sup>84</sup> A. F. Stoner, James: "Administración". Editorial Prentice Hall. segunda edición en español. México, 1989, p. 251.

Esta Teoría busca principalmente cuatro puntos:

- \* Mejoras del producto y procesos.
- \* Mejora del trabajo y de las tareas.
- \* Métodos de motivación del empleado.
- \* Cambio Organizacional.

Los fundamentos en los que se basa la Teoría son de alguna forma utópicos, sin embargo propician la cooperación, rendimiento, confianza y seguridad que cada trabajador lo manifiesta en sus compañeros y en su organización. Los fundamentos a los que se hace mención son la confianza; entregan en forma honesta su esfuerzo en las actividades, la sutileza; los jefes deben de conocer las características del personal para saber como organizar los equipos de trabajo y lograr una mayor efectividad y la intimidad; el trabajador debe buscar el apoyo y el interés del grupo para establecer relaciones sociales fuertes.

El trabajador japonés tiene seguridad en su trabajo, conoce diferentes puestos dentro de la organización, es un experto en diferentes funciones, no comparte la idea de la especialización ya que considera que es pérdida de tiempo y es malo para la organización trayendo como consecuencia el desconocimiento de los problemas de las demás áreas, participa en la toma de decisiones compartiendo una responsabilidad y propiciando como consecuencia un ambiente de confianza y seguridad incrementando como resultado final la productividad, las utilidades y la autoestima del individuo.

### 3.3 TEORÍAS DE LIDERAZGO

El liderazgo constituye hoy en día uno de los temas más investigados. Su importancia dentro de la Dirección ha sido importante ya que a partir de los 50' se ha tratado de explicar ¿cuál ha sido la influencia del superior sobre los subordinados o grupos?. Muchos autores han desarrollado diversas teorías sobre liderazgo y sobre todo buscan contestar la pregunta ¿el líder nace o se nace?.

Las teorías de liderazgo se pueden dividir en tres ramas de acuerdo a su contenido y a los elementos que manejan.

- Teorías Caracteriales o de Rasgos
- Teorías Conductuales o de Estilos de Liderazgo
- Teorías de Contingencia y Situacionales

Cada una de estas clasificaciones tienen características y enfoque propios. Algunas de ellas mencionan que los líderes nacen mientras que otras afirman que los líderes se hacen.

### 3.3.1 TEORÍAS DE RASGOS

Estas teorías estudian las características del líder y sus rasgos (cualidad o característica distintiva de la personalidad). Fueron los primeros estudios y los más antiguos en cuanto a liderazgo. Estas teorías surgen debido a que no podemos dividir las características propias de un líder, es decir, si a Gandhi se le quitará sus características propias dejaría de ser él y por lo tanto no hubiera sido un líder.

Las teorías de los Rasgos parten de que algunos individuos poseen una combinación de rasgos especiales de personalidad los cuales pueden ser definidos y utilizarse para identificar a futuros líderes y poder evaluar la eficacia del liderazgo.

En la búsqueda de los rasgos los investigadores adoptaron dos posturas:

1. Comparan los rasgos de quienes son líderes con los que no lo son.
2. Comparan los rasgos entre un líder eficaz y uno ineficaz.

Respecto al primer punto, los líderes en general son más brillantes, altos, extrovertidos y seguros en sí mismos como se menciona posteriormente. Sin embargo, muchas personas tienen estos rasgos y no son líderes, en cambio existen líderes que nunca tuvieron estos rasgos, por ejemplo, Napoleón era de baja estatura y Lincoln era introvertido y mucha gente cuando está segura de sí misma es porque ocupan puestos directivos.

En cuanto al segundo punto, no hay una gran cantidad de estudios acerca de esta comparación pero sin embargo se ha comprobado que los rasgos anteriormente mencionados

permiten un liderazgo eficaz y se descubrió que el factor; la capacidad de supervisión, está relacionada con el nivel y desempeño gerencial y que el liderazgo eficaz no depende de un conjunto de rasgos determinados sino de la adecuación entre los rasgos y la situación. Sin embargo, este estudio señala que las mujeres tienen menos probabilidad de ser líderes pero que en un momento dado responden con este papel, cabe mencionar que esta aberración se basa en una discriminación de sexos e histórica.

En la década de los 40' hasta mitad de los 60' se realizaron diferentes investigaciones sobre las conductas de cada líder, estas investigaciones abarcaron los rasgos y características de cada uno de los líderes a fin de dar establecer las características comunes de los líderes.

Estas teorías se dividen a su vez en dos:

- A) La Teoría del Gran Hombre
- B) La teoría de los Rasgos

### 3.3.1.1 LA TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

La Teoría del Gran Hombre se basó en estudiar principalmente las características individuales "de grandes hombres", algunos de ellos son Hitler, Luter King, Gandhi entre otros, de ahí su nombre de la teoría. Es una descripción detallada de los grandes hombres que han tenido éxito en la historia de la humanidad.

Esta teoría fue sustentada por Carlyle Thomas en su libro "Lectures on Heroes", para explicar que el progreso del mundo era producto de realizaciones personales hechas por "grandes hombres" quienes dominaron la historia de la humanidad.

El objetivo de esta teoría era encontrar los atributos que distinguían a los "grandes hombres" de sus seguidores. En la época de los 40' el líder era considerado como alguien diferente, un ser superior con capacidades innatas que le permitían influir y dirigir a los demás.

### 3.3.1.2 LA TEORÍA DE LOS RASGOS

La Teoría de los Rasgos tuvo su mayor auge después de la Primera y Segunda Guerra Mundial, algunos de los autores de esta teoría fueron Ralph M. Stodgill, Ghiselli, Helen Jennings y la Universidad de Minnesota.

Para Ralph M. Stodgill<sup>85</sup> algunos de los rasgos son:

Rasgos Físicos.- energía, apariencia y peso.

Rasgos Intelectuales.- agresividad, entusiasmo, autoconfianza, adaptabilidad y entusiasmo.

Rasgos Sociales.- cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Rasgos Relacionados con la Tarea.- iniciativa, persistencia y impulso de realización.

Giselli<sup>86</sup> propone una lista de rasgos los cuales son:

- Capacidad de supervisión.
- Necesidad de Realización.
- Inteligencia.
- Iniciativa.
- Logro.
- Afinidad.
- Confianza en sí mismo.

Los estudios realizados por la Universidad de Minnesota descubrieron que muchos gerentes que habían alcanzado el éxito tenían una mejor educación, una motivación elevada, mayor inteligencia y habilidades para los negocios.

Estas teorías analizan si los líderes se diferencian de sus seguidores tanto en características psicológicas y los rasgos de la personalidad. Presentan deficiencias:

1. No todos los rasgos son importantes para definir a un líder.

<sup>85</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, p. 140.

<sup>86</sup> Patlán Pérez, Juana: "Tesis: Relevancia del Liderazgo eficaz en las habilidades gerenciales" para obtener el Grado de Maestro en Administración de Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1996, p. 16.

2. Estas teorías ignoran la reacción de los subordinados y la influencia de líder en los subordinados dejando una incógnita en cuanto a ¿una persona puede ser un líder para todo y para cualquier tipo de subordinado?.
3. Dependiendo la misión algunos rasgos son más importantes que otros. Para un militar son diferentes los atributos en comparación a un religioso.
4. Estas teorías ignoran en que situación es más efectivo el liderazgo ya que una situación de emergencia exige un tipo de líder diferente a otro en una situación normal.
5. Según esta teoría el líder es siempre un líder en cualquier situación pero esto no ocurre en la vida real. Ya que puede ser un líder en su hogar y no serlo en la empresa o viceversa.

Cuando se hizo notorio que los líderes eficaces no presentaban características distintivas entonces los investigadores se enfocaron a identificar lo que hacían entre ellos, como delegaban tareas, como llevan acabo su comunicación, como motivan a sus subordinados, entre otros, dando surgimiento a las Teorías Conductuales.

### 3.2.2 TEORIAS CONDUCTUALES

Las Teorías Conductuales a diferencia de las teorías de rasgos no se basan en las características propias del líder, sino en las funciones que los líderes realizan en grupo. Las dos funciones centrales para el funcionamiento de grupo son:

- \* Las relacionadas con las tareas; incluyen soluciones, indicaciones, información y opiniones.
- \* Las relaciones sociales; ayudan al grupo a operar con armonía.

Los grupos más eficaces tienen variedad de liderazgo, donde una persona realiza las funciones relacionadas con las tareas mientras que otros con las funciones sociales. Esta especialización ocurre por el temperamento o destreza del líder, el cual opone más atención a cualquiera de las dos funciones.

Los líderes que se orientan a las tareas dirigen a sus subordinados y se cercioran de que la tarea satisfaga los requerimientos, este líder se preocupa más por el trabajo y desarrollo de éste.

Los líderes que se orientan a las funciones sociales se preocupan por la motivación de sus empleados, motivación, desarrollo y crecimiento de sus empleados, les permiten participar en las decisiones entablando relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

Las teorías conductuales buscan determinar las conductas decisivas para posteriormente entrenar a las personas para que se conviertan en buenos líderes, buscan detectar entender la naturaleza del liderazgo y su práctica.

Dentro de estas teorías conductuales podemos encontrar los siguientes modelos:

- A) El Estilo de Liderazgo Autoritario, Liberal y Democrático (White y Lippitt)
- B) El estudio de Liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.
- C) Los estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan.
- D) El Grid Gerencial de Blake y Mounton.

### 3.3.2.1 EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO, LIBERAL Y DEMOCRÁTICO.

Este estudio fue realizado por White y Lippitt en 1939, para determinar como estos tres estilos diferentes de liderazgo impactaban en las personas.

Estos estilos fueron aplicados a niños de diez años, quienes fueron divididos en cuatro grupos y de seis en seis semanas la dirección de cada grupo era desarrollada por líderes que utilizaban el liderazgo autoritario, democrático y liberal (Laissez-faire), los grupos de niños donde se les aplicó un liderazgo autocrático, tuvieron tensión, frustración y agresividad por un lado y por el otro falta de iniciativa y de espontaneidad, no demostraron satisfacción por la realización de sus trabajos, éste solo se efectuaba en presencia del líder y en su ausencia los niños exponían sus sentimientos. En los grupos donde se aplicó un liderazgo liberal sus resultados fueron mediocres, perdían tiempo en discusiones no dirigidas, hubo un individualismo agresivo y poco respeto al líder. En los grupos en los que se aplicó un liderazgo democrático hubo relaciones de amistad entre los niños, la relación del líder con ellos su franca y cordial, el ritmo de trabajo fue constante aun sin la

presencia del líder, se desarrollo un sentimiento de responsabilidad y compromiso individual para conseguir las metas de la organización<sup>87</sup>.

Las características de los tres estilos de liderazgo son:

- \* El liderazgo autocrático; el líder fija las directrices, determina las acciones y técnicas para la ejecución de las tareas, él determina cuál es la tarea que debe ser realizada por cada miembro, es dominador, realiza críticas y elogios pero con fundamentos personales y todo lo hace sin la participación del grupo.
- \* El liderazgo democrático; las directrices son decididas por todo el grupo asistido por el líder, el grupo determina las acciones y técnicas para alcanzar sus metas solicitando el consejo del líder, la división de las tareas es libre, ya que cada compañero escoge su tarea, el líder es un miembro más objetivo y se limita a los hechos para sus elogios o críticas.
- \* El liderazgo liberal; las decisiones son libres, el líder no participa en ellas, la participación de éste es limitada, la división de las tareas queda totalmente a cargo del grupo, el líder no evalúa el curso de acción y hace comentarios sobre los miembros solo cuando le preguntan.

### 3.3.2.2 EL ESTUDIO DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO (OHIO STATE UNIVERSITY)

Los estudios de este liderazgo fueron iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación de Negocios de la Universidad de Ohio, E.U.A .

Al definir el liderazgo como el comportamiento de una persona que dirige las actividades del grupo para obtener las metas se enfocó a la:

- \* Estructura de Iniciación; la orientada a la tarea. Se refiere cuando el líder orienta a cada miembro del grupo el trabajo que le corresponde, trata de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación

<sup>87</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw-Hill, segunda edición. México. 1989, p. 142.

y procedimientos. El líder sigue normas y procedimientos ya establecidos, explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

- \* La Consideración; orientada a los empleados. El líder se enfoca a la cordialidad, respeto, confianza y amistad que debe tener con los miembros del grupo. El líder está dispuesto a escuchar a los miembros del grupo, a realizar cambios y permite que se pueda hablar con él.

Observaron que la rotación de empleados era mínima cuando la relación con sus líderes se enfocaba más a la consideración y cuando se enfocaba el líder más a la estructura de iniciación aparecían las quejas y la rotación de empleados aumentaba.

Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio estudiaron la eficacia de las conductas del liderazgo.

La Universidad Estatal de Ohio,<sup>88</sup> aplicó un cuestionario llamado "Descripción del Comportamiento del Líder" (CDCL), con objeto de describir cómo llevan a cabo sus actividades los líderes. Este cuestionario contiene quince artículos que se refieren tanto a la iniciación y quince artículos a la consideración, las respuestas de este cuestionario son "siempre, a menudo, ocasionalmente, rara vez, nunca". Otro cuestionario que aplicaron para conocer la opinión de los líderes acerca de sus propios liderazgos fue: cuestionario de la opinión del líder. El primer cuestionario se llenó por los subordinados y colegas del líder y el segundo por los líderes.

La Universidad Estatal de Ohio llegó a la conclusión que tanto la estructura inicial como la consideración son distintas y precisas, es decir, independientes, pero sin embargo se mezclan. Mientras, en una dimensión es alta en la otra es baja, viceversa o bien, son iguales. En la figura 3.1 podemos ver que tanto la estructura inicial como la consideración están en dos ejes, la primera está en el eje "X" y la segunda en el eje "Y", formando así un cuadrante, el cual se subdivide en cuatro cuadrantes, en el cuadrante inferior derecho hay una baja consideración (relación) y una alta estructura (tarea), en el cuadrante superior derecho se observa una alta consideración (relación) y una baja estructura (tarea), en el cuadrante superior izquierdo se ve una alta consideración (relación) pero una baja estructura (tarea) y en el cuadrante inferior izquierdo tanto la estructura

<sup>88</sup> Hersey, Paul y H. Blanchard, Kenneth: "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales". Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, pp. 139 y 140.

(relación) como la estructura (tarea) son bajas, esto quiere decir que entre más se ubique hacia la derecha y hacia arriba tanto la consideración como la estructura tenderán a ser altas y en cuanto más se dirijan a la izquierda o hacia abajo la estructura y la consideración serán bajas.

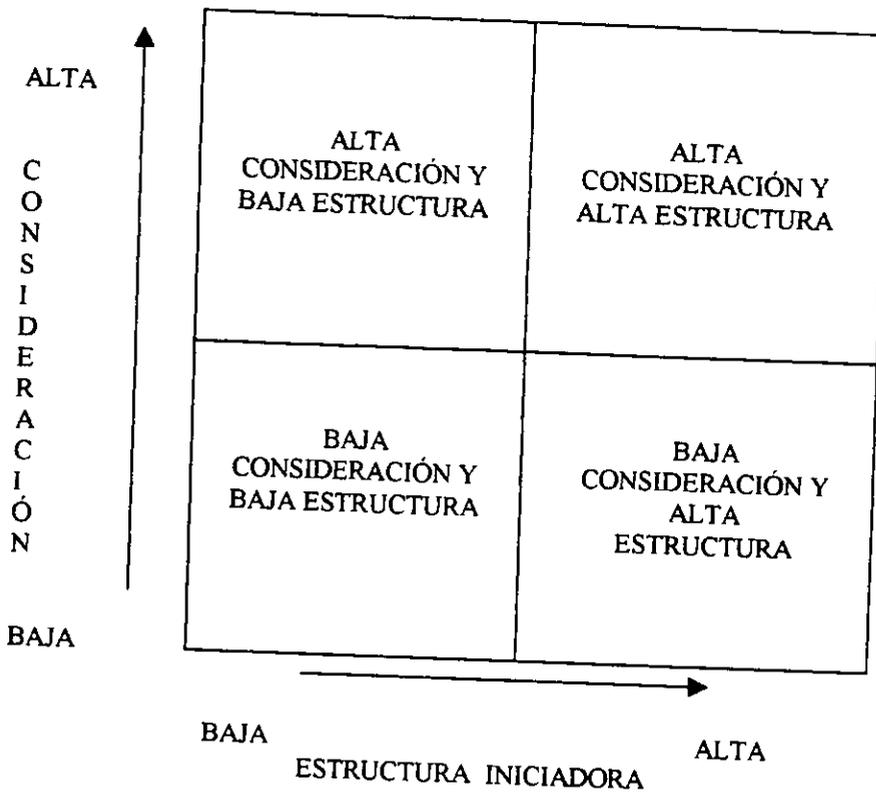


FIGURA 3.1

### 3.3.2.3 EL ESTUDIO DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MICHIGAN.

Los estudios fueron realizados en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, por la misma época que los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, al igual que ésta, su fin era localizar grupos con características que sirvieran de indicadores de eficacia, encontrando así dos conceptos preliminares:

- \* Los orientados hacia los empleados.
- \* La orientación hacia la producción.

Los líderes que están orientados hacia los empleados se centran hacia las relaciones, saben y consideran que el empleado es importante, se interesan por su individualidad y sus necesidades personales, estimulan la participación de éstos para establecer las metas, inspiran confianza y respeto de manera que tengan un buen desempeño.

Los líderes que se orientan hacia la producción se enfocan a los aspectos productivos y técnicos del trabajo, consideran a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización, se rigen bajo normas de trabajo, detallan hasta los últimos puntos de las tareas, determinan los métodos que deben de utilizar y supervisan el trabajo.

La Orientación hacia la producción y hacia los empleados es expresada en forma paralela por la Universidad de Michigan. (Ver figura 3.2).

Los estudios de la Universidad de Michigan determinaron que los grupos más productivos de trabajo tenían líderes que se orientaban hacia los empleados, revelaron que los líderes más eficaces eran los que tenían relaciones con sus empleados, ya que para la toma de decisiones consultaban a sus empleados de la misma forma que se utilizaba para la fijación de metas.

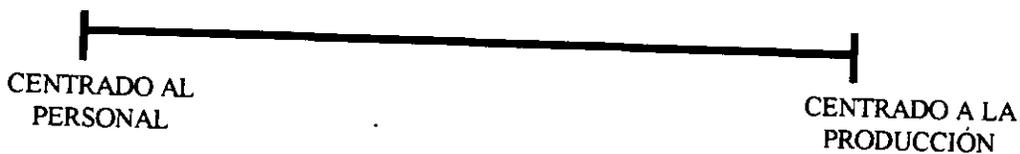


FIGURA 3.2

### 3.3.2.4 EL ESTUDIO DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD.

Estos estudios fueron realizados en la Universidad de Harvard, por Bales, su estudio fue aplicado en grupos pequeños en su mayoría. Sus resultados fueron similares a los de las Universidades Estatales de Ohio y Michigan.

Estos estudios encontraron dos tipos de líderes:

- \* Los orientados a las tareas.
- \* Los orientados a lo socio-emotivo.

Los líderes orientados a las tareas; eran aquellos individuos que se enfocaban más al trabajo, emitían sus opiniones y daban sugerencias. Los líderes orientados a lo socio-emotivo; eran aquellos individuos que daban apoyo psicológico a los demás, daban confianza y ayuda.

Ambos tipos de líderes son diferentes y por lo tanto una persona no puede estar orientado a ambos. Los líderes se expresan de forma separada. (Ver figura 3.3).

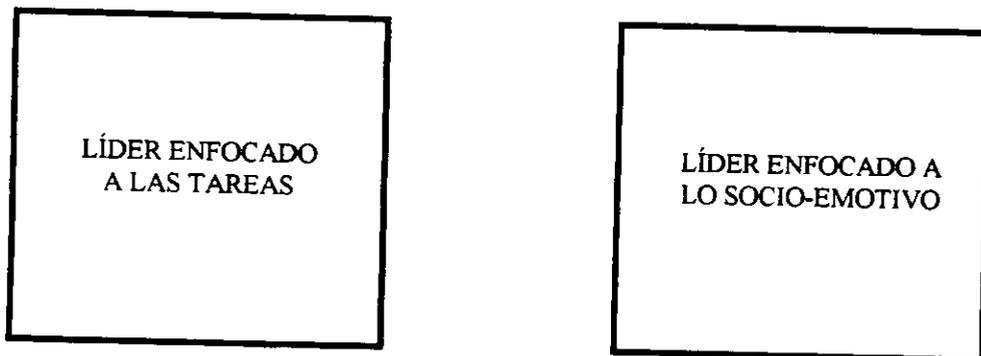


FIGURA 3.3

3.3.2.5 EL GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUNTON.

El Grid Gerencial, es un modelo creado por Blake y Mounon, este identifica varias formas de conducta, las cuales interactúan con los estilos orientados hacia las tareas y hacia los empleados graficando estos en un Modelo Bidimensional llamado Cuadrícula Gerencial o Rejilla Administrativa. (Ver figura 3.4).

En la Rejilla Administrativa podemos encontrar cinco estilos de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes similares a los del Modelo expuesto por la Universidad Estatal de Ohio.

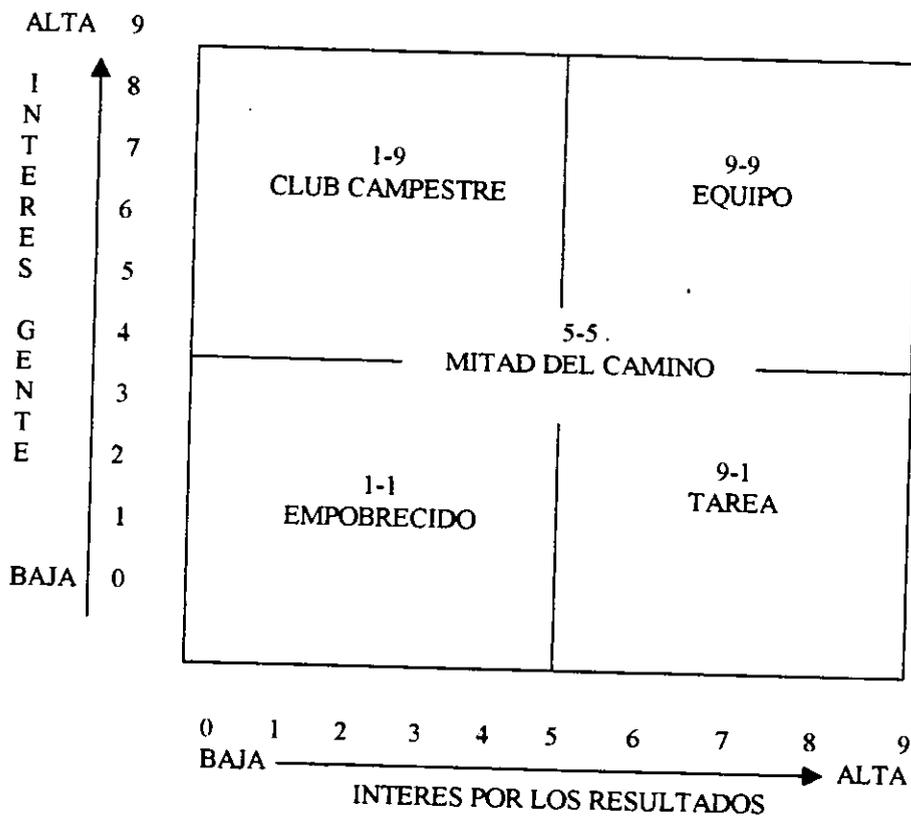


FIGURA 3.4

- El estilo de liderazgo 1-1 es una administración empobrecida, poco interés en su personal, mínimo esfuerzo para realizar su trabajo, recibe el nombre también de administración tolerante, porque el líder renuncia a su papel directivo.
- El estilo de liderazgo 1-9 es el estilo country club (club campestre), tiene mucho interés por su gente logrando una atmósfera agradable pero sin embargo poco interés en las tareas.
- El estilo de liderazgo 9-1 es una administración de tareas también llamada autoritaria, tiene gran interés por la eficiencia de las operaciones y un mínimo interés en el elemento humano.
- El estilo de liderazgo 5-5 es una administración intermedia también conocida como mitad del camino, teniendo un interés intermedio por la producción y satisfacción del personal.
- El estilo de liderazgo 9-9 es una administración democrática o de grupo, donde el líder tiene gran interés por el aspecto productivo y por la satisfacción de sus empleados, este es el estilo más eficaz.

La Rejilla Administrativa es un modelo de actitudes que mide los valores y sentimientos de un administrador.

Rensis Likert<sup>89</sup> incorporó una vez más las categorías de los estilos de liderazgo a este modelo, referente a la orientación de las tareas (interés por los resultados) y a la orientación hacia los empleados (interés por la gente), a través de cuatro sistemas:

1. Sistema Explorador – Autoritario; los gerentes toman las decisiones relacionadas con sus subordinados y con su trabajo, tienen poca confianza en sus subordinados y éstos le temen a sus gerentes, piensan que tienen poco en común.

2. Sistema Benevolente – Autoritario; el gerente da órdenes pero los subordinados las pueden comentar, éstos tienen cierta libertad, se da una recompensa a quién alcanza las metas.

---

<sup>89</sup> A. F. Stoner, James: "Administración". Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p. 512.

3. Sistema Consultativo; los gerentes tienen metas fijas, dan órdenes después de discutirlos con sus subordinados quienes toman sus propias decisiones sobre la forma de realizar sus tareas, los gerentes solo se preocupan por las decisiones generales y la forma de motivación de los gerentes a sus subordinados es la facilidad que se les da para tratar todos los asuntos relacionados con el trabajo con él.

4. El sistema ideal del autor, es el Participativo, el grupo es quien establece las metas y toma las decisiones respecto al trabajo, la decisión no es siempre la que los gerentes desean y la forma en que ellos motivan a sus subordinados es a través de una autoestima y de importancia personal, se evalúan ellos mismos a fin de que sean los más sinceros y los gerentes no tengan un control con ellos. La relación entre ellos es franca, amistosa y de confianza.

### 3.3.3 TEORÍAS SITUACIONALES

La administración tradicional se basaba en principios que buscaban obtener una dirección eficaz, sin importar cual fuera la situación o la organización, se llevaba el mismo tipo de liderazgo. Al irse desarrollando los estudios del comportamiento organizacional se estudiaron diferentes situaciones, las diferentes variables requieren de diferentes liderazgos, esto fue apoyado por diferentes personas dando como resultado el *enfoque de contingencia*. Cada situación se debe de analizar cuidadosamente a fin de estudiar cada variable y establecer un estilo de liderazgo que lleve a la eficacia.

Las teorías de contingencia analizan como ya se dijo antes cada situación a fin de actuar en diferente forma. Estas teorías son más interdisciplinarias, debido a que siempre trata de utilizar el conocimiento de diferentes áreas y su investigación de las organizaciones.

También se les conoce como teorías situacionales, porque las acciones correctas dependen de las variables de las situaciones. Por lo tanto, ayuda a utilizar los conocimientos actuales de la organización. Otro nombre que reciben aunque es menos conocido es llamado el *enfoque casuístico* por la acción que se adopta. Las teorías de contingencia o situacionales, buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto, al contrario que las teorías de rasgos las cuales son simples y limitadas y las teorías de estilos de liderazgo o conductuales que no consideran variables situacionales importantes.

Las teorías situacionales se basan en que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las situaciones. Cada tipo de situación requiere de un liderazgo diferente que le permite alcanzar la eficiencia.

Las teorías situacionales permiten al gerente tener más opciones de cambiar las situaciones para adecuarlas a un modelo de liderazgo o bien cambiar el modelo de acuerdo a la situación.

En los 80' algunos autores formularon modelos de liderazgo que enfatizaban las capacidades de los líderes para adaptarse a situaciones y a factores ambientales teniendo en cuenta que en la mayoría de estos no se tiene un control.

Los tres elementos fundamentales de las teorías de contingencia son:

- Líder
- Grupo
- Situación

La situación es el elemento que determina el tipo de líder y como será su desempeño.

Bavelas, estudioso del liderazgo, elaboró un estudio experimental "un líder depende en gran parte de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que sus características de personalidad"<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, p. 145.

Todas las teorías situacionales hacen mención de:

- (a) Temperamento del líder.
- (b) Seguidor.
- (c) Líder.
- (d) Circunstancias de tiempo, lugar.
- (e) Tareas.

Todos estos aspectos deben de ser considerados para alcanzar la eficacia del liderazgo.

En conclusión todas las teorías de contingencia tratan de identificar los factores de las circunstancias y determinar el estudio de liderazgo más adecuado a ellas.

Dentro de las aportaciones más importantes de esta teoría podemos hablar de los siguientes modelos:

- A) El Modelo Continuo-Autoritario-Democrático de líder (Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt).
- B) El Modelo de Contingencia (Fiedler).
- C) El Modelo de Trayectoria-Meta (Robert J. House).
- D) El Modelo de Líder-Participación (Victor Broom y Phillip Yetton).
- E) El Modelo Tridimensional (William J. Reddin).
- F) El Modelo Situacional (Paul Hersey y Ken H. Blanchard).

### 3.3.3.1 EL MODELO COMPORTAMIENTO-AUTORITARIO-DEMOCRÁTICO DE LÍDER.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt<sup>91</sup> son de los primeros teóricos en describir los factores que influyen en el liderazgo que es escogido por los gerentes. Menciona que todo gerente debería considerar tres fuerzas antes de escoger su estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de la situación y las fuerzas de los subordinados.

<sup>91</sup> A. F. Stoner. James: "Administración". Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p. 513.

Este modelo menciona que los gerentes eficaces son flexibles y capaces de seleccionar las conductas que necesitan en una determinada situación. Éste está influenciado por su formación, por sus conocimientos, por sus valores y por sus experiencias, sin embargo, también debe de tener presente las características de sus subordinados y las características de la situación. Éstas últimas como pueden ser los factores ambientales, las tareas o las presiones pueden modificar o afectar a las segundas.

El gerente puede ejercer mayor participación y dar más libertad a sus subordinados cuando éstos desean independencia, desean tener más responsabilidades, conocen y entienden las metas de la organización y tienen los suficientes conocimientos y experiencia para enfrentarse a los problemas, cuando no ocurre esto se puede optar por un estilo autoritario.

El modelo que propone Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (Ver figura 3.5), donde los líderes pueden decir a sus seguidores lo que pueden hacer y como hacerlo o bien compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores haciéndolos participes. Ambas formas de comportamiento del líder se basan en la fuente de poder, autoridad y sus características personales. La primera forma de conducta del líder establece un estilo autoritario tradicional el cual se basa exclusivamente en las tareas y en que los individuos son flojos, no les gusta el trabajo y no responden sin presión (Teoría X) y la segunda forma de comportamiento de líder lleva un estilo democrático donde las personas están motivadas, les gusta el trabajo y saben trabajar solas (Teoría Y).

En el primer estilo de liderazgo el gerente toma solo las decisiones, se rige por las políticas, procedimientos y normas y el estilo democrático permite al líder tener una actitud abierta, tomar las decisiones en grupo, etc. Sin embargo, dentro de éstos dos menciona diferentes comportamientos del líder, en cuanto más se dirijan al lado derecho (Ver figura 3.5) se enfocarán más las tareas y entre más se acerquen a la izquierda el líder se enfocará más al grupo.

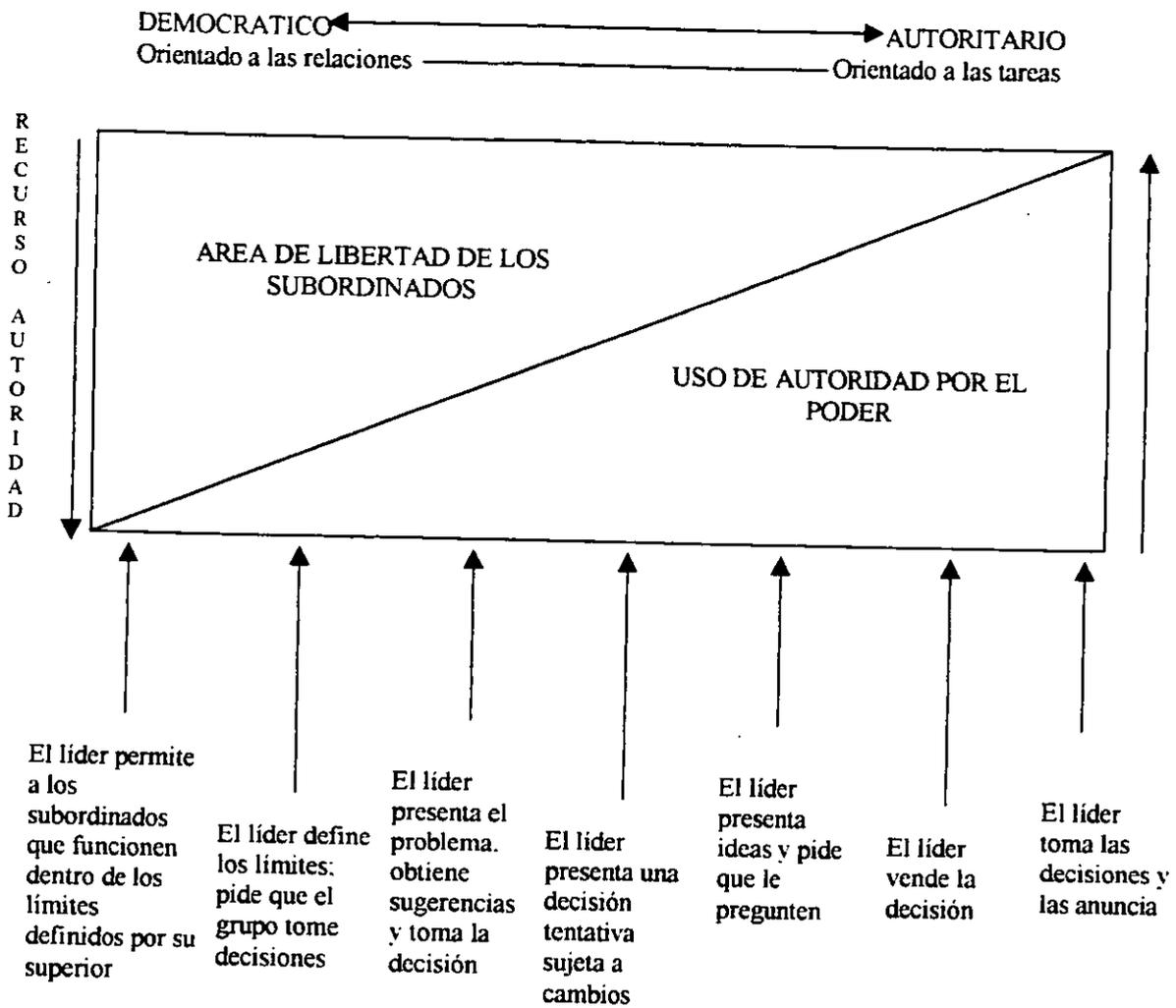


FIGURA 3.5

### 3.3.3.2 EL MODELO DE CONTINGENCIA

Este modelo fue elaborado por Fred E. Fiedler, su suposición fundamental es que a los gerentes se les dificulta cambiar el estilo de liderazgo que les ha permitido tener su desarrollo en su carrera

profesional, por este motivo Fiedler señala que se debe tratar de cambiar el estilo de liderazgo basándose en la situación para que este no sea inútil.

Lo que distingue al modelo de Fiedler de otros, es el instrumento de medición. Fiedler midió el estilo de liderazgo a través de una escala que llamó "el grado en que un hombre describe a su compañero de trabajo menos preferido, en términos negativos o positivos". Cuando se describe en forma positiva; la persona que describe a su compañero es tolerante y está orientado a las relaciones humanas y considera los sentimientos de los demás y la descripción negativa; tiende a ser autoritario, se preocupa poco por las relaciones humanas y controla las tareas.

Para Fiedler la persona que describe de forma positiva a su compañero, considera que los vínculos que existen entre ambos son necesarios para lograr la eficacia, en cambio la persona que describe a su compañero de forma negativa quiere que su trabajo se realice y los empleados o subordinados no tienden a la falta de productividad.

Este modelo sugiere que los estudios de comportamiento de liderazgo pueden ser ineficaces o eficaces dependiendo de los elementos de la situación, estos son:

- Las relaciones personales que existen entre el líder y los miembros, es el factor más importante debido a que si existe un respeto por parte de los subordinados hacia el líder, este no tendrá que recurrir a la autoridad formal, sino existen buenas relaciones se recurrirá a una dirección más formal para realizar las actividades del grupo.
- El grado de estructura que existe en la tarea y que va a realizar el grupo; una tarea muy estructurada será aquella en la que se dispone de procedimientos o de instrucciones paso a paso para ejecutar o realizar una tarea, los subordinados tienen muy presente lo que van a realizar. Cuando las tareas no están estructuradas disminuye el poder del líder y los subordinados cuestionan las instrucciones o procedimientos.
- El poder y la autoridad; a través de ellos el líder influye en los subordinados, si tiene poco poder le será más difícil.

Existen ocho combinaciones de estas. Conforme varia una situación de liderazgo de alta a baja caerá en una de las ocho combinaciones. (Ver figura 3.6).

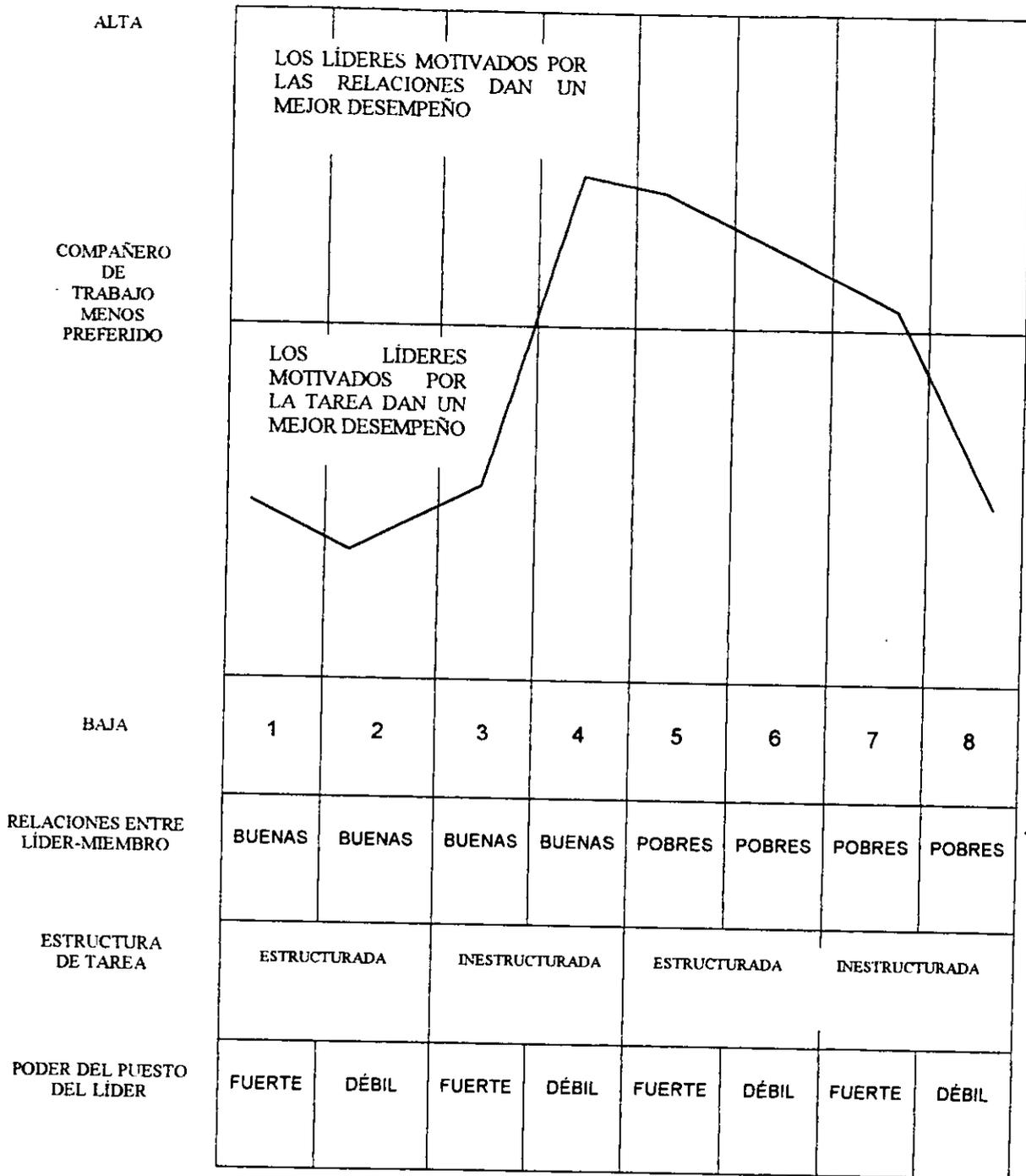


FIGURA 3.6

En este modelo no se considera ni la motivación, ni la experiencia y ni los valores de los subordinados y de los líderes como variables situacionales.

### 3.3.3.3 EL MODELO DE LIDERAZGO TRAYECTORIA-META

Los estudios de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y los de Fiedler han sido incorporados en un segundo punto de vista de la eficacia del líder denominado la teoría de Trayectoria –Meta.

Este modelo fue realizado por Robert House en 1971. Además del nombre de "Modelo de Trayectoria-Meta", se le conoce como "La Teoría de la Esperanza en la Motivación" ya que una persona se puede sentir motivada a producir si se da cuenta que sus esfuerzos se enfocan a un buen desempeño y ha obtener las recompensas deseadas. Este liderazgo surge a partir de ideas que presentaron algunos estudiosos como Martín G. Evans. a su vez se deriva del Modelo de Motivación por Expectativas; en él la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensas, el líder es la fuente de recompensas, los diferentes tipos de estas afectan el desempeño, motivación y satisfacción de los subordinados.

El Modelo de Trayectoria-Meta menciona que la tarea del líder es utilizar las recompensas, la estructura y el apoyo para crear un ambiente de trabajo que facilite a los empleados el logro de las metas.

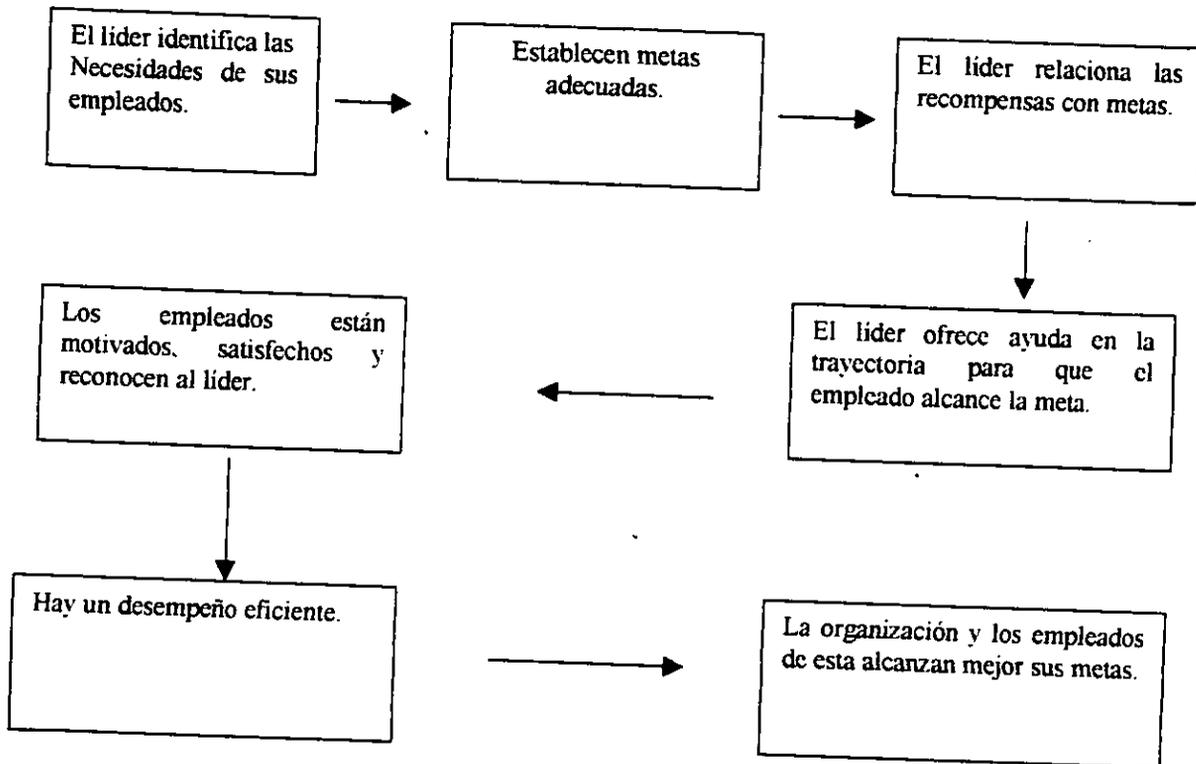
Esta teoría maneja dos ideas principales: las metas y las trayectorias para lograrlo.

Robert House menciona tres factores ambientales que ayudan a determinar el estilo de liderazgo que es preferido por los seguidores:

- ☐ La naturaleza de las tareas afectará el estilo de liderazgo, por ejemplo, una tarea estructurada o repetitiva (mantenimiento de equipo, carga de un camión) tendrá un estilo directivo, una tarea desagradable disminuirá la motivación del subordinado.
- ☐ El sistema formal de la autoridad aclara a los subordinados las acciones para conducir a recompensas.
- ☐ El grupo de trabajo de los subordinados afecta, cuando es cohesivo, es un estilo de comprensión. El estilo de líder motivará a los subordinados.

La fijación de las metas y objetivos a largo y a corto plazo indican el grado de desempeño que alcanzan el grupo de individuos. El comportamiento de estos está dirigido al logro de las metas y objetivos; deben sentir que la meta se puede lograr con los recursos y liderazgo que tienen, he aquí la importancia que entiendan la meta. Sin metas cada empleado avanza en diferentes direcciones.

A continuación se muestra el proceso de Trayectoria-Meta. (Ver cuadro 3.1)



CUADRO 3.1

Esta teoría habla de cuatro tipos de líderes, los cuales son:

- A. Líder Directivo- informa a sus seguidores lo que espera de sus esfuerzos.
- B. Líder de Apoyo- se desenvuelve en un ambiente de igualdad de los subalternos.
- C. Líder Participativo- establece las metas en conjunto con sus subalternos, aprovechando sus ideas.
- D. Líder Orientado hacia el Logro- traza metas que en su mayoría son metas, impulsando el progreso y el desarrollo de los diferentes niveles.

### 3.3.3.4 EL MODELO DE LÍDER – PARTICIPACIÓN

Víctor Vroom y Philip Yetton en 1973 construyen un modelo que le permite al administrador preguntarse a él mismo las respuestas posibles que determinarían el grado en que se le puede permitir a los subordinados el poder participar en la toma de decisiones. El postulado básico de este modelo es que el administrador empleada una cantidad específica de participación de los subordinados en la toma de decisiones de acuerdo al problema que exista.

Este modelo menciona que el administrador puede utilizar cinco estilos de liderazgo para la toma de decisiones:

- A1 "Método Autocrático #1"; el administrador mismo resuelve el problema y toma la decisión, utilizando la información que posee.
- A2 "Método Autocrático #2"; el administrador obtiene la información de sus subordinados, se les puede o no comunicar el problema. La participación de los subordinados se da cuando este le proporcionan la información.
- C1 "Método Consultivo #1"; se comparte el problema con los subordinados más importantes de cada área, se aceptan y se reúnen sus ideas y sugerencias para después tomar la decisión.
- C2 "Método Consultivo #2"; se comparte el problema con el grupo de subordinados, se obtienen las ideas de forma colectiva luego se toma la decisión.
- G2 "Método de Grupo #2"; se comparte el problema con los subordinados en grupo. Se genera y evalúa conjuntamente las alternativas llegando a un consenso, el papel del líder es únicamente ser el presidente del grupo no influye en la solución y acepta e implanta la decisión que haya tomado el grupo.

Este modelo señala también que se deben contestar siete preguntas en orden, las respuestas conducen directamente a seleccionar uno de los cinco estilos de liderazgo antes mencionados. estas preguntas son<sup>92</sup>:

1. ¿Existe un requerimiento de calidad tal que una solución sea más racional que otra?
2. ¿Posee suficiente información para poder tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Está estructurado el problema?
4. ¿La aceptación de la decisión por parte de los subordinados es determinante para su implementación?
5. ¿Si Usted fuera a tomar la decisión por sí mismo existe gran probabilidad que sea aceptada por sus subordinados?
6. ¿Los subordinados comparten las metas de la organización que deben obtenerse al resolver este problema?
7. ¿Existirá conflicto entre subordinados respecto a la solución preferida?

Los factores que también pueden ayudar a determinar el estilo de liderazgo son:

- La experiencia.
- Tiempo en la toma de decisión.
- La capacidad de conocimientos.
- Las preferencias.
- Los conocimientos de los subalternos.

### 3.3.3.5 EL MODELO TRIDIMENSIONAL

Este modelo fue presentado por W. J. Reddin en 1970. El modelo maneja estilos positivos y negativos al analizar la efectividad gerencial o directiva pero ¿qué es la efectividad?.

La efectividad del liderazgo se refiere a la habilidad que requiere el líder para producir resultados excelentes, dicho de otra manera es la suma de la eficiencia (virtud y facultad mental que logra un efecto determinado) y de la eficacia (fuerza y poder para actuar). También la efectividad se puede definir como el conjunto de energía o proceso sinérgico que realiza el líder y

<sup>92</sup> J. Gannan, Martín: "Administración por Resultados". Editorial CECSA, primera edición, México, 1994, p. 288.

sus seguidores para determinar el comportamiento y los resultados. Cada acción refleja los resultados de la efectividad en el liderazgo del líder obteniendo tres resultados:

- La efectividad alta; describe el criterio de excelencia que se le asigna los expertos en dirección de grupos de trabajo.
- La efectividad promedio; describe con frecuencia condiciones mediocres de operación y funcionamiento, a la evolución de los grupos de trabajo.
- La efectividad baja; describe condiciones deficientes, empobrecidas e inaceptadas por los líderes inadecuados.

La efectividad gerencial se define por lo que el gerente logra y no tanto por lo que hace, esta se encausa hacia lo que un gerente produce en una situación, el gerente piensa en términos de desempeño y no en términos personales.

Cada una de las tareas que realiza el gerente (tareas gerenciales) tienen áreas de efectividad las cuales están asociadas con la misma, estas áreas pueden o no estar escritas y conocidas por los subordinados. La descripción de las tareas conducen a conocer el grado de desempeño.

El enfoque del modelo Tridimensional está dirigido al incremento de la efectividad gerencial a partir de situaciones específicas.

Este modelo determina dos elementos del comportamiento gerencial:

- \* La orientación a la tarea.
- \* La orientación a las personas.

Estos elementos llevaron a Reddin a formar cuatro estilos básicos de liderazgo: relacionado, integrado, separado y dedicado. El relacionado y el integrado están orientados hacia la tarea y el separado y dedicado están orientados a las relaciones. Cada uno de ellos son o no menos efectivos con otros de más efectividad llegando a una combinación de ocho estilos gerenciales. (Ver figura 3.8)

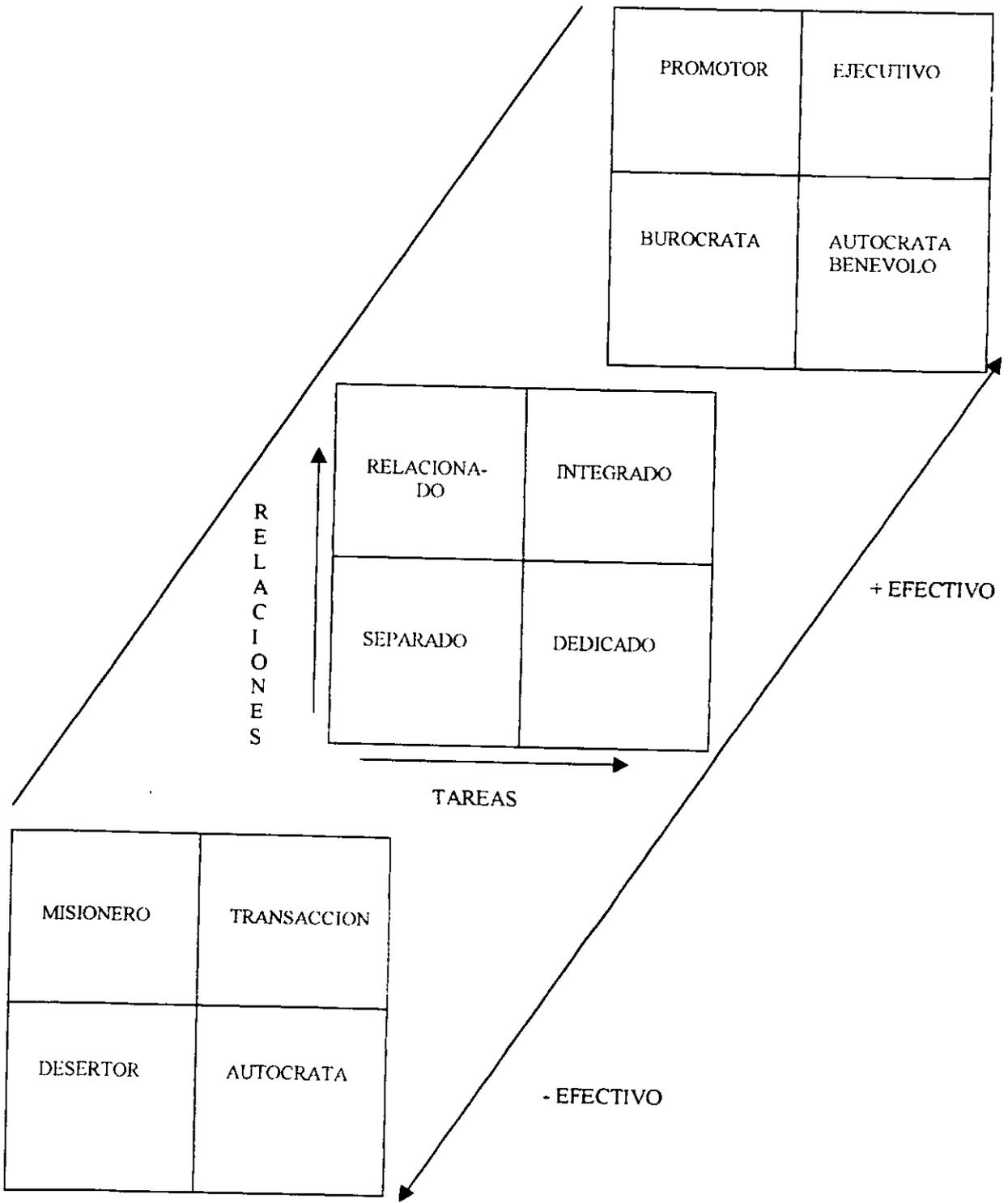


FIGURA 3.8

Características de cada uno de los estilos son:

Estilos de una efectividad promedio (básicos):

- (a) Estilo Relacionado; los seguidores están en primer término, se destaca el desarrollo personal, existen largas conversaciones, el líder es considerado y amistoso, crea una atmósfera adecuada.
- (b) Estilo Integrado; el líder deriva autoridad de los objetivos, define las metas y políticas de acción, integra al seguidor con el grupo de trabajo, desea participación por parte de sus seguidores, prefiere compartir los objetivos y responsabilidades, se interesa por las técnicas motivacionales del grupo.
- (c) Estilo Separado; el líder es cauteloso, ordenado y conservador, prefiere todas las cosas por escrito, busca principios establecidos, es exacto, preciso, correcto y perfeccionista, constante, paciente, modesto, calmado, discreto y consiente.
- (d) Estilo Dedicado; decidido, agresivo, confiado en sí mismo, activo, iniciador, fija tareas individuales, al igual que responsabilidades y normas, para él la tarea es primero, es seguro, independiente y ambicioso, empleada recompensas, castigos y controles.

Estilos menos efectivos:

- (a) Estilo Misionero; evita el conflicto, es agradable, amable y cálido, dependiente, busca la aceptación de sí mismo, facilita las cosas, es pasivo, no da indicaciones y no se preocupa por las tareas, normas y controles.
- (b) Estilo de Transacción; emplea de forma excesiva la participación, es débil, cede ante las situaciones, evita tomar decisiones, destaca la tarea y las relaciones cuando son inapropiadas, es idealista, ambiguo y desconfía de él mismo.
- (c) Estilo Desertor; trabaja según lo fijado, las tareas se desarrollan al mínimo, rehuye la responsabilidad y el compromiso, da pocas opiniones y sugerencias, no posee demasiada creatividad y criterio, obstaculiza el desarrollo de los demás dificultándoles las cosas, no se comunica con sus seguidores, no coopera y es renuente al cambio.
- (d) Estilo Autócrata; toma todas las decisiones, siempre critica y amenaza, exige obediencia, quiere resultados inmediatos, se comunica solo hacia abajo, carece de popularidad, es exigente y duro.

Estilo más efectivos:

- (a) Estilo Promotor; mantiene los canales de comunicación libre, presta atención a sus seguidores y desarrolla el talento de ellos, siempre coopera, existe una confianza de él hacia sus seguidores y viceversa, trabaja bien con los demás.
- (b) Estilo Ejecutivo; utiliza el trabajo en equipo para la toma de decisiones, utiliza la participación, estimula un mejor desempeño por parte de sus seguidores, es coordinador e induce al compromiso.
- (c) Estilo Burocrático; el líder sigue las órdenes, reglas y procedimientos, es confiable y digno de fe, mantiene al grupo en marcha, observa todos los detalles, es lógico, imparcial, justo, equitativo, posee un autocontrol y es racional.
- (d) Estilo Autócrata – Benévolo; es decidido, tiene demasiada iniciativa, es enérgico, trabajador, dedicado, evalúa el rendimiento de sus seguidores, el tiempo y la calidad, logra resultados óptimos, está consiente de los costos, del compromiso y de los ideales de la organización.

Un líder dentro de este modelo se puede desplazar a lo largo del modelo, adecuando el estilo a sus necesidades.

La situación en este modelo está integrada por la organización; incluye a todos los que influyen en la conducta del sistema; la tecnología; es la forma de como se puede hacer el trabajo; el superior; es la persona quien tiene la autoridad sobre el gerente y es responsable de lo que haga él, los colegas; son los individuos con quienes trabaja con él, y los subordinados; son los individuos sobre los cuales el gerente tiene una autoridad y es responsable de cada uno.

### 3.3.3.6 EL MODELO SITUACIONAL

Este modelo fue realizado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en el Centro para Estudios de Liderazgo, este modelo utiliza los términos de comportamiento orientados hacia la tarea; el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de sus seguidores, les explica las actividades y las formas de conseguirlas y comportamiento orientado hacia las relaciones; el líder está preparado para mantener las relaciones entre su grupo, abre canales de comunicación, proporciona apoyo emocional a sus seguidores.

Este modelo utiliza cuatro cuadrantes del comportamiento básico del líder llamados: Alta Tarea - Baja Relación, Alta Tarea - Alta Relación, Baja Tarea - Alta Relación y Baja Tarea- Baja Relación (Ver figura 3.9).

El estilo de liderazgo de una persona es el patrón de conducta que demuestra cuando trata de influir sobre las actividades de los demás y esto puede ser muy diferente a la forma en que el propio líder percibe su comportamiento (autopercepción).

Hersey y Blanchard utilizan conceptos similares al modelo de la Universidad Estatal de Ohio.

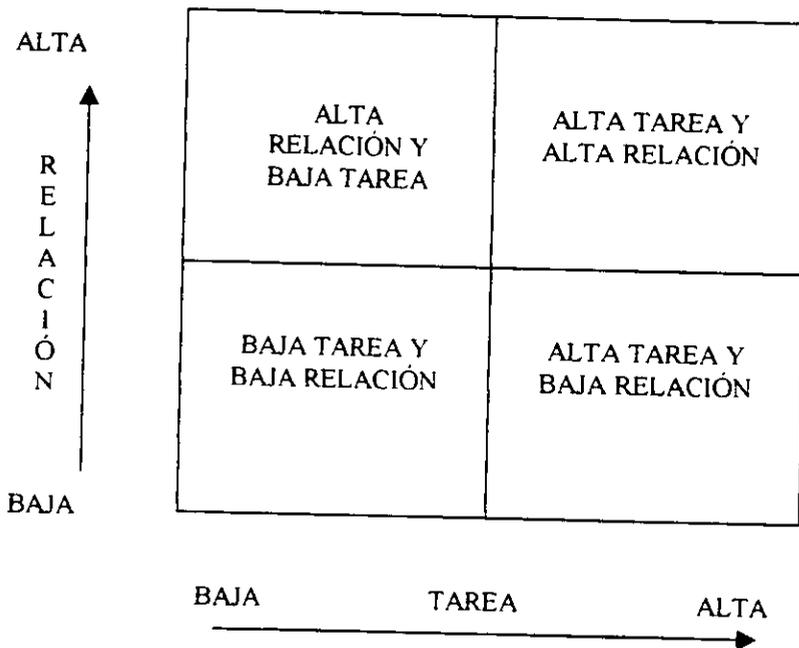


FIGURA 3.9

El Modelo Situacional sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía según la madurez de sus subordinados definiéndola, como el deseo de logro, la disposición de aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea (Ver cuadro 3.10).

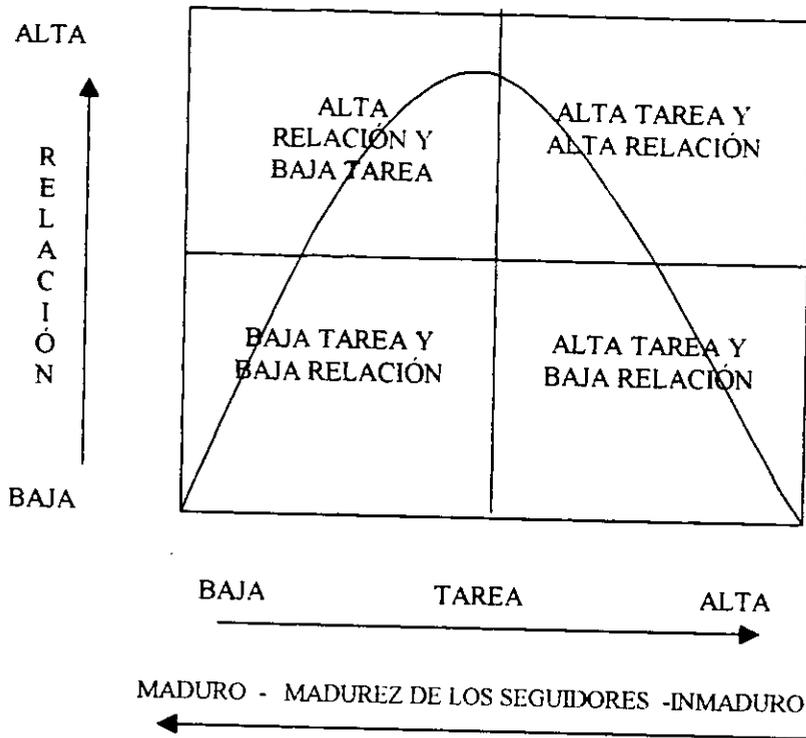


FIGURA 3.10

Quando los subordinados entran a la organización lo más adecuado es que tengan una orientación por parte del gerente hacia las tareas, se les enseñan por medio de la familiarización con las reglas y procedimientos, un gerente no puede causar confusión al nuevo miembro y no puede existir una participación o una relación con los empleados ya que todavía no se les considera colegas. Conforme el proceso vaya avanzando, la confianza y el respaldo del gerente va aumentando y ellos logran ser considerados como colegas. Posteriormente cuando aumenta la capacidad y la motivación en los subordinados, ellos empiezan a buscar mayor responsabilidad, el gerente ya no será tan directivo aunque sigue mostrando su apoyo, el gerente reduce el grado de apoyo cuando los subordinados se conviertan autodirectivos y tengan mayor experiencia, siendo independientes.

Debido al objeto de nuestro trabajo de investigación nos enfocaremos más ampliamente a este modelo en el siguiente capítulo.

### 3.4 EL FUTURO DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

En el futuro se espera una integración de las teorías actuales de liderazgo, los modelos serán más amplios a fin de incorporar más variables como la inteligencia.

Algunos enfoques que cobraran más auge y atención serán:

- A) El Enfoque de Aprendizaje Social – Modificación de la Conducta.
- B) Grupos Autodirigidos.
- C) Liderazgo Carismático o Transformacional.

#### 3.4.1 EL ENFOQUE DE APRENDIZAJE SOCIAL – MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Este enfoque se centra en la forma en que los líderes influyen en el comportamiento de los subordinados al darles recompensas, aplicarles castigos y crear situaciones que conduzcan a acciones deseables o indeseables. Las restricciones de las influencias de los líderes son límites de tiempo y recursos.

Uno de los libros de mayor éxito en la década de los 80' titulado "The One – Minute Manager" ofrecía procedimientos simples y rapidez como su nombre lo dice de un minuto para poder proporcionar retroalimentación en el desempeño de los subordinados.

### 3.4.2 GRUPOS AUTODIRIGIDOS

Estos grupos son aquellos en que los empleados son muy autónomos y se dirigen a sí mismos. Joseph Finkelstein y David Newman<sup>93</sup> han señalado que los importantes "agentes del cambio" de gran tecnología (microcomputadoras, telecomunicaciones, ingeniería genética, entre otros) han cambiado los métodos de operación de tal forma que los métodos anteriores eficaces de liderazgo deben sufrir cambios para poder generar resultados adecuados.

Los primeros estudios de estos grupos autodirigidos rebelan que los papeles directivos menos formales y tradicionales de colaborador y coordinador son más eficaces que el papel formal de dar ordenes. Los grupos autodirigidos proponen no utilizar el término de liderazgo sino de ayuda, a fin de que los subordinados se sientan con más confianza y se pueda ayudar a los grupos a dirigirse a la toma de decisiones.

### 3.4.3 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO

Se utiliza el término carismático o transformacional para describir a las personas que ejercen un impacto excepcional dentro de las organizaciones.

Este liderazgo surge por dos motivos:

- Muchas compañías grandes han utilizado programas para lograr el cambio en poco tiempo estos cambios son muy profundos por lo que reciben el nombre de transformaciones.
- La intuición de que las teorías de liderazgo están perdiendo de vista al líder, como persona, al momento en que ya no se intenta de identificar los rasgos innatos empezándose a estudiar las conductas, tareas y a los seguidores.

---

<sup>93</sup> A. F. Stoner, James: "Administración". Editorial Prentice Hall, segunda edición en español, México, 1989, p. 526.

Dentro del concepto de liderazgo transformacional, Bernard M. Bass<sup>94</sup> comparo dos tipos de comportamiento directivos, el transformacional y el transaccional. Los líderes transaccionales determinan lo que debe de hacer el subordinado para alcanzar sus objetivos, suyos y de la organización y los líderes transformacionales motivan a hacer más de lo que se debería hacer, logran que los seguidores se olviden de sus intereses personales por amor y dedicación al grupo llegando a la autorrealización.

Dentro de los investigadores que han hecho aportaciones a esta teoría de liderazgo está Robert House señalando que los líderes carismáticos tienen un nivel muy alto de poder y que este procede en parte de la necesidad de influir en los demás, ellos transmiten la visión atrayendo el compromiso y energía de los seguidores, crean una imagen de éxito y competencia, ponen el ejemplo con su propio comportamiento y siempre comunican las expectativas referentes al desempeño de sus seguidores, entre ellos podemos mencionar a Hitler (el III Reich de Alemania y líder del nacionalsocialismo), quien poseía este carisma pero hizo mal uso de él y produjo grandes tragedias. Los líderes transformacionales como Lee Iacocca (personaje que aumentó tanto la producción como las ventas en la industria automotriz y consultor de empresas) entre otros pueden revitalizar a las instituciones en decadencia ayudando a descubrir a las personas el sentido de su trabajo pero hay que recordar que si los valores y metas de estos líderes van en contra de los principios del mundo representan un grave peligro.

### 3.3.5 EL TAO DEL LIDERAZGO

¿Qué es el TAO?, el TAO es el único principio que yace en toda creación. TAO es Dios, es el cómo funcionan las cosas o cómo suceden. El TAO no se puede definir en términos de sí mismo pero sí en un principio. Toda la creación se desenvuelve de acuerdo con el TAO. Al ser consciente de lo que sucede a nuestro alrededor y percibirlo estamos también percibiendo el TAO haciendo a un lado los prejuicios personales.

Dios es un ser espiritual infinitamente perfecto, eterno, creador del cielo y de la tierra, dueño y Señor de todas las cosas. Dios está en el cielo, en la tierra y en todo lugar. El ser humano

<sup>94</sup> Ibid. P. 527.

Ver glosario.

cree que hay un Dios porque la razón se lo dice. Se dice que Dios es eterno porque no tiene ni un principio ni un fin, es perfecto porque no tienen imperfección alguna y es espiritual porque no tiene cuerpo. Se dice que Dios cuida de sus criaturas, las conserva y las gobierna, ve y sabe todas las cosas del pasado, del presente y del futuro. Ha creado al hombre como una criatura racional, compuesta de cuerpo y alma; el alma es una sustancia espiritual, libre e inmortal, creada a imagen de Dios y que forma con el cuerpo una sola persona.

Dios ha dado al hombre la libertad para realizar el bien a los demás. Para los católicos en su credo resumen qué es Dios.

El TAO es universal; todo líder debe de tenerlo presente, muchos líderes prefieren no ver la ley universal y es por eso que tienen creencias equivocadas acerca de cómo debe ser su comportamiento. El líder debe de ser tranquilo, difundir la paz y la confianza en sus seguidores, debe orientar en base a los intereses del grupo, debe de establecer el estilo de liderazgo que más le convenga al grupo, a la situación y a sus necesidades, dando libertad a los subordinados para que tenga un óptimo desarrollo.

Todo comportamiento del ser humano está formado por opuestos o por polaridades; al hacer algo una y otra vez surge la polaridad, es decir, una conducta exagerada produce el opuesto. Ejemplo: la obsesión por la vida sugiere un miedo por la muerte, es por eso que el líder no presiona para que las cosas sucedan sino deja que procedan, enseña con el ejemplo en vez de decir lo que se debe de hacer, trata de no intervenir en las acciones debido a que éstas retrasan el desarrollo del grupo, debe de conocer las polaridades del grupo y saberlas explotar.

El líder efectivo no hace gala de su buen desempeño ya que traería como resultado los celos, debe respetar todo tipo de comportamiento, aprendiendo.

Todas las cosas se comportan de acuerdo al TAO, no es un proceso sino es la ley de todas las cosas y sucesos, ambos son vibratorios. Las vibraciones son opuestas y polaridades, el TAO no es un suceso vibratorio sino es una unidad, por eso el líder trascendente debe de buscar la espiritualidad par tener la base de un buen liderazgo.

Toda conducta del ser humano tiene consecuencias, el líder sabio no trata de proteger a las personas de sí mismas sino les da la libertad para actuar, el líder sabe que toda persona es valiosa por ello actúa con humildad y no pretende ser especial. El silencio es una fuente de fortaleza. El líder debe de reconocer la verdad y observar silenciosamente al grupo. Esto en el mundo de los negocios se ve como una debilidad, sin embargo, solo se logra al descubrir al ser supremo ocasionando dentro de uno serenidad, fortaleza y facilidad para enfrentarte a los conflictos, el líder sabio controla su egocentrismo volviéndose más eficiente. El liderazgo es servir y la generosidad a los demás. En la práctica es un punto difícil debido a la complejidad de las relaciones humanas.

El líder sabio es como el agua, ya que está tiene una misión y un destino, refresca con sus ideas a todas aquellas personas que se le acerca, no se pelea con las rocas sino las rodea y continua su camino.

El líder sabio no se lleva el crédito de su grupo, ni busca la fama ya que el egoísmo le impide alcanzar el éxito. La ambición, el prestigio y el reconocimiento personal no ciegan al líder permitiéndole reconocer la realidad. Debido a que, su autoestima es tan alta interiormente que no necesita de reconocimientos de otras personas.

Un líder debe de tener un estilo de liderazgo libre de prejuicios para poder mediar los asuntos, es abierto y receptivo en todos los asuntos, está "limpio"; libre de todo acto que en un futuro lo pueda perjudicar y con esa certeza de libertad podrá moverse en su medio y dirigir al grupo.

El campo del grupo es el lugar donde se encuentra el silencio y la quietud, es un concepto difícil para la cultura occidental pero si se encuentra ese espacio silencioso y vacío podrás encontrar a Dios. Un grupo con demasiado ruido confunde lo sentidos y existe un gasto de energía por parte de las personas, evita el aprendizaje y la reflexión, si cada miembro del grupo se da un tiempo para reflexionar el rendimiento del equipo aumentará.

Cuando no puedas observar lo que pasa dentro del grupo ten serenidad y busca la paz interior, serán una fuente para encontrar el conocimiento y posteriormente ver y analizar lo pasado teniendo una noción clara de la realidad y de la verdad y con esa certeza podrás actuar.

El problema de las críticas y de las alabanzas es que son un obstáculo para el éxito, ya que si te aplauden por algo que hiciste bien, te cuidarás de que la próxima vez ocurra lo mismo o bien, si te critican estarás pendiente de no repetir esa acción. La buena reputación te ayuda a abrirte camino pero si tratas de hacer una reputación que por tus características mismas no tengas y te esfuerzas por conservarla tu honestidad y tu desarrollo personal no serán libres.

Los grandes líderes de la historia en algún momento de su vida han practicado la meditación por eso algunas veces han sido profundos. Su liderazgo se apoya en el silencio siendo capaces de atender las necesidades de los demás. En la cultura occidental la meditación no está dentro de la educación, sin embargo se utiliza la reflexión como un medio para pensar en nuestros problemas y estar en contacto con nosotros mismos y es aquí donde tenemos la necesidad de abrimos a culturas como la hindú, la china, para las cuales la meditación es una filosofía de vida que les permite el aprendizaje o conocimiento tanto de su espíritu como de ellos.

Cuando el líder sabio se desprende de su egoísmo podrá encontrar a todas las personas iguales con las mismas necesidades y deseos y de esa forma podrá ser más perfecto. El líder aun sin su intervención se conoce; las personas que se dicen líderes sin serlo, hacen mucho y tienen muchos seguidores, dicen mucho pero crean cultos, emplean el temor para dar energía y por eso no son líderes ya que el verdadero líder busca como toda madre el bienestar, el desarrollo de sus seguidores y les da libertad para actuar. El líder siempre estará ahí cuando sus seguidores lo necesiten.

Cuando el grupo se enfoca a las discusiones intelectuales por lo que pudo haber pasado y no fue se desvía de sus metas primordiales y surgen conceptos como el racismo, nacionalismo, sexismo; el líder para buscar el desarrollo del grupo debe utilizar programas de superación, de conocimiento personal, etc. todo esto con el fin de aumentar el rendimiento, evitar el egoísmo y el sentido de superioridad.

El líder posee educación para poder evitar o aliviar los conflictos, debe actuar con sentido común, esto es, responde a la realidad sin distorcionarla o juzgarla.

Cuando el líder se desprende de lo que es o de lo que tiene recibe más, esto es una fuerza y no una debilidad, entre menos se preocupe por él mismo recibirá más de los demás.

Como ya se dijo anteriormente el líder debe ser quieto y callado, hablar lo menos posible ya que se concentra en su sabiduría interna y muchas veces su silencio es su discurso, el silencio le ayuda a comprender a Dios y esa comprensión le ayuda a detener los torbellinos. El líder debe actuar con certeza y con calma debe estar seguro de lo que sabe y hace, debe saber aprovechar cada situación.

El líder que está centrado y se conoce a sí mismo podrá enfrentarse a situaciones críticas o a personas difíciles y volubles. Una persona centrada no actúa ni por caprichos, sentimientos o emociones repentinas. El verdadero líder nunca pierde su sensatez. Su capacidad no solo se basa en sus conocimientos, técnicas o habilidades sino se basa también en su sensatez, en su estabilidad y por su flexibilidad. He aquí la importancia de ¿por qué es importante el reconocimiento del líder?, el líder no se impone sino que el grupo lo escoge y lo reconoce.

El líder puede actuar como guerrero (enfrentarse al problema), como sanador (dar apoyo y aliviar o componer las situaciones) pero siempre debe tener decisión y poder, a esto se le conoce como *Yang* (aspecto masculino); cuando el líder es sanador abierto y receptivo es el *Yin* (aspecto femenino). La mezcla de estos hace que tanto el guerrero como el sanador sean fuertes y productivos y el TAO es el Dios, principio y fin y bajo esto se rigen los líderes; estos son los tres aspectos del liderazgo sabio.

El líder que presiona puede hacer que en un futuro se vuelvan en contra de él y el líder que comprende el desarrollo del grupo no emplea ninguna fuerza o presión a los individuos. La fuerza lo único que trae es desconfianza e inconformidad, en cambio la no ejerción de la fuerza tiene como consecuencia la armonía del grupo. El líder debe ser sabio y erudito. Si solo tiene una gran inteligencia en comparación con el resto de sus seguidores pero no tiene la sabiduría o sentido común el liderazgo fracasará debido a que no tiene la autenticidad y la inteligencia emocional para hacer frente a las situaciones.

El verdadero líder confía en su intuición que está alimentada por la información que recibe de su entorno tanto en forma consciente e inconsciente, el grupo debe actuar con cooperación y todos sus miembros deben tener una actitud de servicio, sin embargo, antes de dirigir el líder debe meditar sus acciones.

Dentro del liderazgo podemos encontrar que un gran líder y ejemplo para otros a lo largo de la historia es Jesucristo; llamado por muchos "Hacedor de líderes", quien predicó con su ejemplo cambiando no solo el comportamiento de los individuos sino también la forma de pensar y de percibir el mundo.

## CAPÍTULO 4: LIDERAZGO SITUACIONAL

### 4.1 LIDERAZGO SITUACIONAL

En todo momento donde se influye el comportamiento de una persona o de un grupo se da el liderazgo, todos tratamos de ser líderes en algún momento de nuestra vida sin importar cual sea nuestra profesión, negocio o educación que tengamos. Como vimos en el capítulo anterior el liderazgo es un proceso dinámico y éste debe de variar de situación a situación ya que la actitud de los líderes es diferente al igual que la de los seguidores.

El liderazgo Situacional creado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard se basa en el comportamiento y no en las habilidades innatas y/o adquiridas para ejercerlo. Pone atención en el comportamiento de los líderes, en los miembros o en los líderes y en las situaciones. Dado que también pone atención al entorno puede capacitar a las personas sobre esta idea aumentando su eficacia por medio de la educación, capacitación y desarrollo. (Ver figura 4.1).

El liderazgo Situacional se basa en tres aspectos, los cuales están interrelacionados:

- a) El comportamiento hacia la tarea; es la guía o dirección que marca el líder para ejecutar una tarea.
- b) El comportamiento de relación; es el grado de apoyo a nivel social y emocional que da el líder a sus seguidores.
- c) Madurez; es el grado de voluntad que tienen los seguidores para poder realizar la tarea, u objetivo lo mejor posible. Este último aspecto debe ser entendido perfectamente por el líder si es que quiere lograr la eficacia, es decir, el líder necesita conocer el nivel de madurez para poder establecer el estilo de liderazgo adecuado ya que si no conoce o no tiene claro el grado de madurez podrá tener choques con los seguidores y por consiguiente no alcanzar las tareas.

Esta teoría de liderazgo no solamente sugiere que la influencia se da a nivel jerárquico, es decir, no solo de jefe a subordinado sino también puede ser en el mismo nivel jerárquico y en cualquier tipo de organización.

El liderazgo Situacional menciona que no existe la mejor manera para influir en las personas sino el líder y los individuos se deben de acoplar a la situación, el primero para poder liderear debe

de tomar en cuenta el nivel de madurez de los seguidores, ya que estos tendrán un comportamiento diferente en cada situación.

El liderazgo Situacional define a la madurez como "la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento."<sup>95</sup> El grado de madurez cambia de situación a situación, de tarea a tarea y he aquí que el líder debe de poner todos sus esfuerzos para poder establecer el nivel de madurez necesario y consecuentemente no solo lo determinará por persona sino también por grupo.

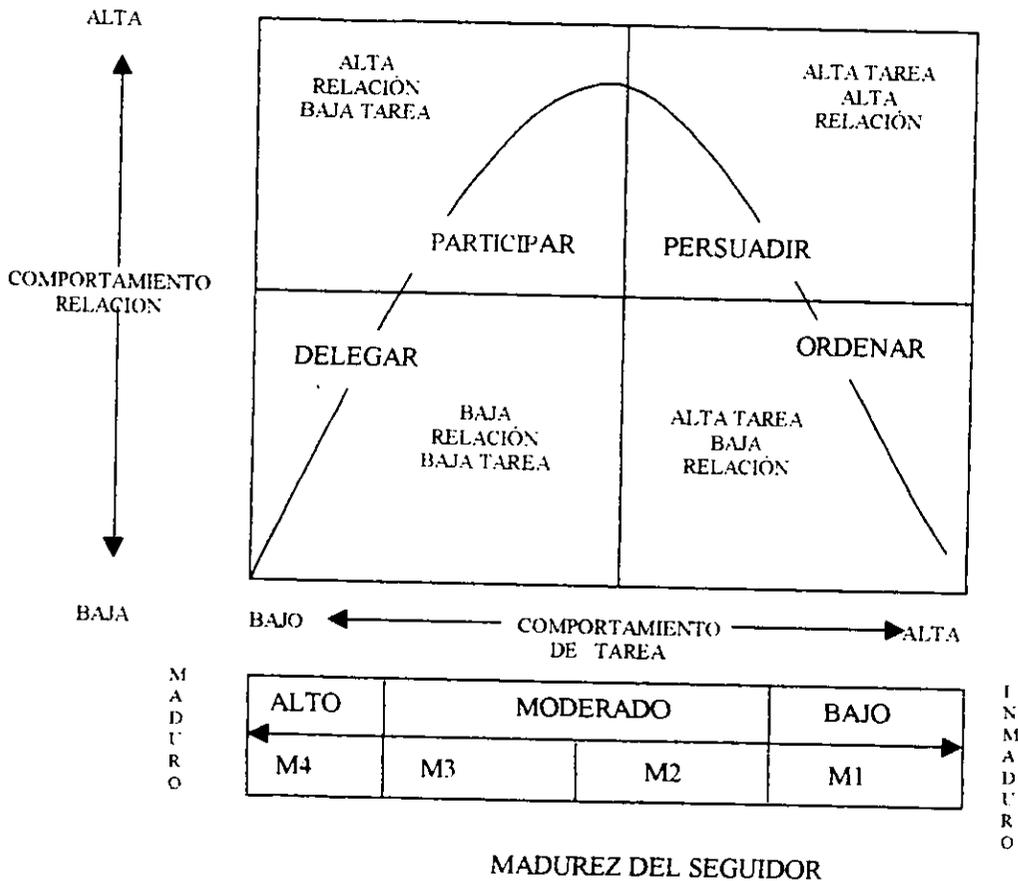


FIGURA 4.1

<sup>95</sup> Hersey, Paul y H. Blanchard, Kenneth: "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales". Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, p.223.

Como se puede apreciar en el figura 4.1 representa la relación del estilo de liderazgo que debe de aplicarse en relación con la madurez de sus seguidores. La curva que atraviesa los cuatro cuadrantes es llamada "curva prescriptiva" y es esta la que indica el estilo de liderazgo apropiado que se relaciona con la tabla de abajo la cual muestra la madurez de los seguidores, estos estilos de liderazgo se deben de relacionar también con el comportamiento de tarea y con el comportamiento de relación. Hay que recordar como ya se dijo en el capítulo anterior que el comportamiento de tarea es el grado de dirección que establece el líder a sus seguidores, indicándoles que hacer, como hacer y cuando hacerlo para poder alcanzar las metas y el comportamiento de relación es el grado de comunicación bilateral del líder hacia sus seguidores y estos responden al líder para que él los escuche y dé el apoyo necesario al igual que los estímulos.

La madurez es representada por la M seguida por un número ordinario que menciona su nivel:

- M1 Bajo nivel de Madurez
- M2 Bajo a moderado nivel de madurez
- M3 Moderado a alto nivel de madurez
- M4 Alto nivel de Madurez

Mientras que los estilos de liderazgo son representados por la E seguida por un número ordinario:

- E1 Ordenar
- E2 Persuadir
- E3 Participar
- E4 Delegar

El E1 conocido como ordenar, le corresponde un nivel de madurez bajo, es decir, las personas no pueden ni quieren hacerse responsables de un trabajo, no son competentes ni seguras de sí mismas, su inseguridad en ellas les ocasiona la falta de interés hacia una tarea. Es por eso que se necesita un estilo directo que da la dirección y supervisión específica y concisa para tener la mayor posibilidad de éxito en el alcance de la tarea. En este estilo el líder ordena a las personas lo que deben de hacer, como y cuando. Como consecuencia se enfoca hacia una alta tarea y una baja relación.

El E2 conocido como persuadir, se da en un nivel de madurez baja y moderada, es decir, las personas quieren hacerse responsables de sus tareas encomendadas pero no pueden ya que tienen la seguridad en ellas pero no tienen los conocimientos, habilidades necesarias para poder realizarlas es por ello que este estilo de liderazgo les da los elementos de conocimientos y habilidades reforzando el entusiasmo y seguridad de ellas. El líder persuade porque aunque las órdenes siguen siendo dadas por él, el líder también establece un apoyo psicológico en gran nivel a sus seguidores, estos aceptan la decisión de su líder si entienden ¿el por qué de ellas? Como respuesta se enfoca a un comportamiento alto de tareas y un comportamiento de relación alta.

El E3 conocido como participar, se relaciona con un nivel moderado y alto de madurez, aquí las personas son capaces de realizar las tareas pero no lo desean, es decir, tienen los conocimientos y habilidades necesarias pero no están motivados, entusiasmados o no tienen seguridad en ellos mismos para la realización de sus actividades. Aquí el líder por medio de una comunicación activa y bilateral debe de apoyar a sus seguidores para que tengan la seguridad de poder explotar sus capacidades. Básicamente es un estilo de apoyo y no de dirección, tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones como respuesta se enfoca a un comportamiento de relación alta y de baja tarea.

El E4 conocido como delegar, se lleva acabo con personas con una madurez alta son capaces y deseosas de realizar su trabajo ya que tienen confianza en sí mismas y poseen los conocimientos necesarios para poderlas ejecutar o realizarlas. Aquí el líder identifica cuál es la tarea o el problema pero la responsabilidad de la realización de ella se enfoca a los seguidores ya que ellos determinarán el cómo, cuándo y dónde. Como consecuencia tanto su comportamiento hacia la tarea y hacia la relación es bajo.

La relación más apropiada de los estilos de liderazgo en relación con los niveles de madurez se visualizan mejor en el cuadro 4.1.

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO
M1=MADUREZ BAJA Personas que no quieren y no pueden realizar las tareas.	E1=ORDENAR Comportamiento hacia la tarea alta y hacia una relación baja.
M2=MADUREZ BAJA A MODERADA Personas que quieren pero no pueden realizar sus tareas.	E2=PERSUADIR Comportamiento hacia una tarea y una relación alta.
M3=MADUREZ MODERADA A ALTA Personas que pueden pero no quieren realizar la tarea.	E3=PARTICIPAR Comportamiento hacia una tarea baja y una relación alta.
M4=MADUREZ ALTA Personas que pueden y desean realizar la tarea.	E4=DELEGAR Comportamiento hacia una tarea y relación baja.

CUADRO 4.1

Sin embargo, cuando el estilo de liderazgo no se relaciona con la madurez, y no es el más eficaz para esa situación se representa con una Q= probabilidad, la cual indica el estilo de liderazgo con menos oportunidades de éxito, en otras palabras, es el más inadecuado. (Ver cuadro 4.2).

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO INAPROPIADO DE LIDERAZGO
M1 MADUREZ BAJA	Q3 Y Q4
M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA	Q4
M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA	Q1
M4 MADUREZ ALTA	Q1 Y Q2

CUADRO 4.2

La base del liderazgo Situacional es saber determinar el nivel de madurez de los seguidores para poder seguir con los modelos, la idea principal de este tipo de liderazgo es que el líder ayude a que los seguidores alcancen el máximo nivel de madurez y como se va dando este proceso el líder debe de adaptar su comportamiento de acuerdo a los cuatro estilos de liderazgo adecuados. En otras palabras, si se quiere que los seguidores inmaduros sean más productivos se tendrá que utilizar un liderazgo E1 y por lo contrario si el nivel de madurez de los seguidores es alto el líder tendrá que disminuir sus actividades de control para llegar a su delegación, pero el líder tiene que tener los ojos abiertos para que en el momento de que el seguidor disminuya su habilidad, su madurez o bien se desmotive, el líder debe de actuar rápido para retroceder en la "curva prescriptiva". (Ver figura 4.1).

#### 4.1.1 DETERMINACIÓN DE UN ESTILO APROPIADO DE LIDERAZGO

Para poder determinar cual es el estilo eficaz o apropiado una persona y una situación dada se debe determinar y analizar cuidadosamente lo siguiente:

- a) Determinar el área y las actividades que se deban de lograr. Las áreas varían de acuerdo a cada persona como pueden ser el área de mercadotecnia, de personal, de producción o de finanzas.
- b) Una vez realizado lo anterior se tiene que determinar si se cuenta con la habilidad, conocimientos, seguridad y motivación, es decir, determinar el nivel de madurez de los individuos que se encuentran en el área a influir.
- c) El último paso es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para el (los) individuo (s) de esta área (s).

David C. McClelland<sup>96</sup> mencionó en una de sus investigaciones que las personas que están motivadas para lograr el éxito tienen la capacidad de fijarse metas difíciles pero alcanzables, se interesa más por un logro personal que por las recompensas y por la retroalimentación en su trabajo en lugar de la actitud del jefe. Por otro lado, menciona que tienen un alto compromiso que adquirieron por la educación y experiencia, la primera se obtiene en un salón de clases y se refiere a los conocimientos necesarios para actuar en ciertas circunstancias y la segunda la aprende el individuo por él mismo en acontecimientos que le han pasado o bien en trabajos anteriores. Lo anterior ha llevado a los investigadores a determinar que la educación y la experiencia afectan la

<sup>96</sup> *Ibid.* P.231.

habilidad mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influye directamente en la voluntad de hacer algo.

La madurez tiene dos dimensiones la primera es la habilidad y la segunda la voluntad.

La madurez en el trabajo (habilidad) se refiere a la habilidad de realizar algo, tiene que ver con conocimientos y capacidades, las personas adquieren esta madurez en el trabajo cuando poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para realizar una tarea por consiguiente no necesita la supervisión de sus jefes.

La madurez psicológica (la voluntad) es el incentivo que tiene la persona para realizar algo las personas que tienen una madurez psicológica es porque tiene definida la responsabilidad, la confianza necesarias y los sentimientos positivos sobre ellos mismos para realizar sus tareas, no necesitan de ningún jefe que les dé un estímulo económico o psicológico. Aquí un aspecto que se debe de tomar en cuenta pero no se relaciona directamente es la edad y más que la cronológica se refiere a la psicológica.

Así como la edad es una variable que se debe de tomar en cuenta de igual forma es el tiempo, la naturaleza de trabajo, el tipo de jefe y el lugar de trabajo.

Hambleton, Blanchard y Hersey<sup>97</sup> desarrollaron dos escalas para medir la madurez:

- \* La primera llamado formulario de valuación del administrador.
- \* La segunda el cuestionario de autoevaluación.

Ambas escalas miden la madurez en el trabajo y la madurez psicológica utilizando cinco escalas de valuación. Incluyeron indicadores conductistas. Posteriormente Hersey, Blanchard y Keilty<sup>98</sup> desarrollaron una forma de evaluación llamada equiparación del estilo y la madurez la cual mide el nivel de madurez utilizando una escala para cada dimensión, una para la madurez del trabajo y otra para la madurez psicológica. En esta escala se determina que la habilidad de la persona no cambia bruscamente y que la voluntad es distinta ya que de un momento a otro puede cambiar drásticamente.

---

<sup>97</sup> Ibid. P.233.

<sup>98</sup> Ibid.

De la misma forma en que utilizaron instrumentos para medir la madurez Hersey, Blanchard y Hambleton<sup>99</sup> desarrollaron dos escalas para medir el comportamiento del líder llamadas:

- \* El formulario de evaluación administrativa.
- \* El formulario para el personal.

Ambas escalas miden el comportamiento enfocado hacia la tarea y el comportamiento enfocado hacia las relaciones en cinco dimensiones. Después se establecieron indicadores de comportamiento extremos para cada una de ellas con el objeto de que el personal y los administradores puedan diferenciar entre un grado alto y uno bajo de comportamiento de líder. ejemplo, en organizar los indicadores de comportamiento extremo son: "organiza mi trabajo", "me deja organizar mi trabajo".

Estos instrumentos al relacionar el estilo con la madurez describen los cuatro estilos básicos del liderazgo más que el comportamiento de ellos: ordenar E1 proporciona instrucciones específicas, claras y supervisa constantemente, E2 persuadir, explica situaciones y da la oportunidad de aclarar dudas, E3 participar, comparte ideas y la toma de decisiones y E4 delegar, delega la responsabilidad de la toma de la decisión y su delegación a los seguidores. (Ver cuadro 4.3).

---

<sup>99</sup> Ibid. P. 236.

<i>DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA</i>	<i>INDICADOR DE COMPORTAMIENTO</i>
FIJAR METAS	GRADO EN QUE EL LÍDER DETERMINA LAS METAS QUE DEBEN SER ALCANZADAS POR LA GENTE
ORGANIZAR	ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS
ESTABLECER LÍMITES DE TIEMPO	ESTABLECER A LAS PERSONAS SUS LÍMITES DE TIEMPO
DIRIGIR	DAR LAS INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS A SEGUIR
CONTROLAR	ESTABLECER LA ENTREGA DE INFORMES PERIÓDICOS SOBRE LOS AVANCES
<i>DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA RELACIÓN</i>	<i>INDICADOR DE COMPORTAMIENTO</i>
DAR APOYO	EL LÍDER PROPORCIONA APOYO E INCENTIVA
COMUNICAR	INVOLUCRA A LAS PERSONAS PARA QUE PARTICIPEN EN LAS DISCUSIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES LABORALES
FACILITAR LAS INTERACCIONES	FACILITA LA CONVIVENCIA ENTRE LAS PERSONAS
ESCUCHAR CON ATENCIÓN	BUSCA Y ESCUCHA LAS OPINIONES Y PREOCUPACIONES DE LOS DEMÁS
RETROALIMENTAR	PROPORCIONA INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

CUADRO 4.3

El liderazgo Situacional puede aplicarse en cualquier tipo de organización y a cualquier situación, su único problema es el lenguaje ya que se debe de adaptar al vocabulario de cada organización, donde el líder se comunica unilateralmente explicando a cada miembro lo que debe hacer, cómo y cuándo (tarea) y logra una comunicación bilateral con las personas para darles un grado de apoyo psicológico y emocional (relación). La importancia de adecuar el lenguaje de esta teoría a cada organización es que de ello depende la comunicación que se logre en el grupo para

lograr como consecuencia influir y desarrollar a los seguidores para alcanzar las metas con mayor eficacia.

#### 4.1.2 LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL MARCO EDUCATIVO

Paul Hersey, Arigo L. Angelini y Sofía Caracushansky<sup>100</sup> (estos dos últimos brasileños) realizaron un estudio de liderazgo Situacional en la enseñanza en los siguientes casos:

1. Los estudiantes que asistieron a una clase donde se dio una relación común entre maestros y alumnos.
2. Los estudiantes que asistieron a un curso donde el maestro del curso anterior estableció grupos experimentales donde utilizó el liderazgo Situacional.

En el primer caso la enseñanza fue a través de conferencias, audiovisuales y discusiones de grupo y en el segundo los estudiantes fueron capaces de dirigir su propio aprendizaje. El maestro empezó con un estilo E1 posteriormente paso a un estilo E2 donde se dieron mesas redondas, después E3 aquí el maestro apoyaba al grupo mediante una participación por su parte como miembro del grupo y por último se lleva un estilo E4 donde el profesor solamente participaba si los estudiantes así se lo pedían. En los grupos experimentales se observó en los resultados de los exámenes que los alumnos estaban más motivados y tenían un interés por la clase.

La relación que tiene el administrador de una escuela con el consejo directivo de esta es importante ya que los miembros del consejo tienen autoridad para destituir al director o al administrador cuando pierden la confianza de su capacidad de liderazgo por eso el administrador utiliza con ellos un estilo de liderazgo E3. Los miembros del consejo de administración generalmente son individuos responsables, maduros con estudios avanzados que tienen experiencia y esto les permite ser consejeros en la administración de la escuela y en el liderazgo que debe de ser aplicado por el administrador.

---

<sup>100</sup> Ibid. PP. 241 y 242.

La relación del administrador con los miembros de la facultad radica en que estos últimos como tienen la experiencia y conocimientos propician un liderazgo de baja relación y baja tarea, es decir, utilizan el estilo de delegación, debido al alto nivel de educación y de madurez que tienen los miembros de la escuela. Algunos de estos profesores solo necesitan de vez en cuando un apoyo socio-emocional.

La participación en el liderazgo Situacional es de suma importancia, a medida que aumente el grado de madurez mayores serán las posibilidades de participación y por lo contrario entre menos madurez de trabajo menos participación se tendrá ya que si se hace participe a las personas con baja madurez es como si un inválido o un ciego guiará a otro igual a él y las posibilidades de éxito serían mínimas. Sin embargo hay personas que teniendo un alto nivel de madurez se niegan a trabajar en grupo.

#### 4.1.3 EL PODER EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Es importante hacer mención del poder dentro del liderazgo ya que a través de él, el líder puede ejercer una influencia sobre sus seguidores. El poder puede ser utilizado o no, si se decide por utilizarlo será con el fin de lograr un cambio en el seguidor (s) y a esto se le llamará influencia. Sin embargo, hay que hacer distinción entre lo que es el liderazgo y lo que es el poder, el primero se refiere al intento por influir en las conductas de sus seguidores y el segundo es la fuerza para que un líder pueda ejercer la influencia. Una especie de poder es la autoridad, la cual es legitimizada de forma formal dentro de una organización.

En la antigüedad los reyes eran los únicos que hacían uso del poder y nadie podía cambiar sus decisiones, en cambio en la actualidad esto ha dejado de ocurrir dentro de las organizaciones, ya que el poder está limitado.

Podemos hablar de dos fuentes de poder según Amitai Etzioni<sup>101</sup> el poder se deriva de una organización, este es ejercido por las personas, estas fuentes de poder son: la posición de poder y el poder personal, la primera es cuando el poder viene de arriba y puede ser mayor o menor que otras posiciones de la organización, esta posición se puede quitar al individuo de pronto pero no con ello sus responsabilidades y la segunda proviene de abajo, es decir, de los seguidores y

<sup>101</sup> *Ibíd.* PP. 166-168.

consiste en el deseo que tienen ellos de seguir a su líder debido a que siente respeto y cercanía por él, este poder personal así como se lo dan se lo pueden quitar cuando los seguidores ya no lo desean seguir, por eso el poder personal es constante, en otras palabras se va ganando día con día. Lo ideal dentro de una situación es tener el poder personal y la posición de poder aunque no siempre se da. Un ejemplo de esto se observa en la obra "El Príncipe" de Maquiavelo donde trata de entablar la mejor relación entre estos poderes, señala que el poder personal es pasajero y que la posición de poder es más duradera pero es más difícil ya que se debe eliminar la relación de amistad que pueda existir para ser un buen líder. Sin embargo, diversos autores marcan diferentes tipos de poderes los más conocidos son: (algunos de ellos se mencionaron en el capítulo dos dentro del proceso administrativa en la etapa de Organización).

1. Poder de coerción; se basa en el miedo, el líder puede castigar a sus seguidores que puede ser desde una llamada de atención hasta el despido sino cumplen con una orden de él.
2. Poder de legitimidad; entre más alto sea el puesto del líder mayor es su poder legítimo, el líder puede influir en sus seguidores debido al puesto que ocupa.
3. Poder de capacidad; se basa en los conocimientos, experiencias y habilidades que posee el líder y el respeto que tienen sus seguidores por él los conduce a cumplir con sus peticiones.
4. Poder de referencia; cuando los seguidores admiran la personalidad de su líder se dice que posee este tipo de poder ya que esta admiración y cariño que sienten por él los lleva al cumplimiento de las tareas.
5. Poder de recompensa; el líder les da a sus seguidores recompensas cuando cumplen con sus tareas, las recompensas pueden ser de tipo económico o de desarrollo personal (ascensos, cursos).
6. Poder de información; se basa en el acceso que tiene el líder a los datos de otras personas.
7. Poder de conexión o relación; son las relaciones que el líder establece con personas importantes dentro y fuera de la organización.

Los dos últimos son más nuevos debido a que no se consideran por la mayoría de los líderes como poderes sino como consecuencia de su papel.

Existe una relación entre estos tipos de poderes y los niveles de madurez (Ver figura 4.2)

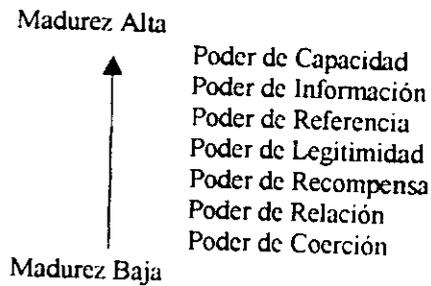


FIGURA 4.2

Como podemos observar a medida de que las personas pasan de un nivel de madurez bajo a uno alto, la confianza de sus líderes aumenta y esto se va relacionando con los poderes. La madurez que tiene el seguidor indica el estilo de liderazgo y determina el tipo de poder que el líder deberá ejercer si desea influir en los seguidores. Hay que recordar que aunque el líder aplique un correcto estilo de liderazgo a un nivel de madurez pudiera suceder que el estilo aumentara el éxito del líder aun cuando no se reflejara el tipo de poder apropiado.

Los tipos de poder pueden influir en el comportamiento de las personas en diferentes niveles de madurez, es decir:

- A) M4 Nivel de Madurez alto le corresponde un Poder de Capacidad y un Poder de Información.
- B) M3 Nivel de Madurez moderada le corresponde un Poder de Legitimidad.
- C) M2 Nivel de Madurez moderada le corresponde un Poder de Relación y un Poder de Recompensa.
- D) M1 Nivel de Madurez bajo le corresponde un Poder de Coerción.

Lo anterior es debido a que:

- \* El poder de Coerción le corresponde a un seguidor con un bajo nivel de madurez M1. Si el seguidor no es capaz de aprender y seguir las órdenes del juego entonces el líder recurrirá a las sanciones a fin de poder influir en él utilizando el poder de coerción como una forma de motivarlo.
- \* El poder de Relación se da cuando el seguidor pasa de un nivel de madurez bajo a uno moderado M2 sin dejar a un lado la necesidad de que se le siga dirigiendo y apoyando, el seguidor en este nivel evita los castigos.

- \* El poder de Recompensa es cuando el seguidor tiene un nivel de madurez bajo y uno moderado y requiere apoyo y dirección por parte de su líder, los seguidores desean probar un nuevo comportamiento.
- \* El poder de Legitimidad es cuando el individuo pasa de un nivel M2 a un M3, en este nivel el seguidor el líder puede influir en él a través de la posición que ocupa dentro de la organización.
- \* El poder de Referencia aquí el seguidor se encuentra entre un nivel de madurez moderado y alto aunque sigue necesitando del apoyo por parte de su líder solamente requiere de poca dirección, el líder establece una relación de amistad con su seguidor. Este es capaz de realizar las tareas aunque es inseguro.
- \* El poder de Información se encuentra en un nivel de madurez superior al M3 y se localiza en el M4, los seguidores que se encuentran aquí buscan siempre obtener información de sí mismos, la cual está en manos de su líder a fin de poderse analizar ellos mismos en sus tareas y corregir aquellas situaciones en las cuales no haya dado el 100%. El líder debe estar dispuesto a darle a su seguidor la información que le pide y de poderle aclarar cualquier duda que tenga.
- \* El poder de Capacidad es cuando un seguidor ya tiene un nivel alto de madurez M4 y requiere muy poco apoyo y dirección el seguidor es capaz de realizar cualquier tarea que el líder le encomiende.

Recordando que el poder es limitado los líderes tratan de conservarlo pero no siempre un líder comienza con mucho poder sino que en la mayoría de los casos empieza con poco. Cuando los líderes empiezan a perder el poder poco a poco es debido a que no han utilizado los tipos de poder de forma adecuada, ejemplos: pudo haber tenido mucho poder de coerción pero lo perdió debido a que amenazaba a sus seguidores constantemente y nunca cumplía sus amenazas, el líder proporciona a sus seguidores las mismas recompensas sin importar el grado de tarea que le fue asignado a cada uno, el poder de referencia se puede perder cuando el líder le dice a uno de sus seguidores que va muy bien en su trabajo y al que no va bien en su trabajo también le dice lo mismo y como respuesta a ello el seguidor que cumple ya no se esforzará en sus tareas.

Si los líderes permiten que los tipos de poder empiecen a disminuir de forma paralela la eficacia de cada uno de los estilos disminuirá también, es decir, si el estilo de ordenar depende del poder de coerción y el líder no es capaz de ejercerlo entonces este estilo disminuye, si la persona no respeta a su líder entonces el estilo de relación no se tomará como una recompensa sino como castigo. Por ello es muy importante que el líder conozca los tipos de poder que posee y los que no, a fin de poderlos desarrollar y esto se puede lograr a través del "perfil de percepción del poder" el cual es un estudio donde cada inciso contiene dos razones en las que el líder escogerá una a fin de conocer que tipos de poder posee y cuales no en este caso a través de un programa de adiestramiento se le podrá incrementar esos poderes.

#### 4.1.4 LA DETERMINACIÓN DE LA EFICACIA PARA EL ÉXITO DEL LIDERAZGO

Cuando un individuo trata de alcanzar las metas de la organización está utilizando la administración, sin embargo, puede tener éxito o no ya que en las organizaciones los administradores miden su éxito con la productividad si lo logran se dice que fueron eficaces de lo contrario al no tener un nivel de productividad aceptable se dirá que el administrador ha fracasado.

De igual forma en el liderazgo una persona trata de influir en el comportamiento de otras si lo logra se dice que ha tenido un liderazgo efectivo de lo contrario se dice que su liderazgo ha fracasado.

El hecho de que el liderazgo tenga éxito no quiere decir que sea eficaz, es decir, aunque el líder haya estimulado adecuadamente a las personas para que realicen la acción o tarea que se requiere pero lo han hecho por miedo a las consecuencias y no porque entiendan o estén convencidos de la responsabilidad que el líder les ha encomendado se dice que el liderazgo no ha sido eficaz y por lo contrario si los seguidores han realizado la tarea porque la entienden y va en relación con sus necesidades y metas de la organización se da un liderazgo eficaz.

El éxito se logra al obtener un resultado positivo de lo que esperas y por otra parte la eficacia se logra cuando la persona tiene una predisposición positiva. Si el líder busca solo el éxito se enfocará más al poder y por lo general utilizará un poder coercitivo y de recompensa y cuando busque la eficacia utilizará más un poder personal.

En las organizaciones la diferencia del éxito y la eficacia en la administración radica en el nivel de rendimiento que logran los individuos en sus tareas. En un ambiente educativo lo podemos ver en la aplicación de exámenes y de sus resultados y como los alumnos se comportan durante su aplicación, en otras palabras, si el comportamiento de los alumnos en la aplicación de los exámenes y en los resultados de estos fuera satisfactorio es debido a que han tomado y entendido las metas de la institución educativa como propias y llevan a la misma organización a un desarrollo organizativo y a una productividad más duradera.

Como hemos mencionado la eficacia de los administradores y líderes se mide por los resultados y por el nivel de productividad, Resis Likert <sup>102</sup> menciona tres variables:

- Causales
- De intervención
- De resultados finales

Las cuales deben ser también consideradas para poder determinar la eficacia a largo plazo.

Las primeras llamadas *variables causales* son los factores que influyen en los acontecimientos o en los logros de una organización. Son variables independientes que pueden alterarse por la misma organización y por la administración ya que están bajo su control. Algunas de estas son las políticas, estrategias, habilidades, decisiones administrativas y la misma estructura de la organización. Las segundas son las *variables de intervención* estas son afectadas por las variables causales ya que son las condiciones actuales del sentir de la organización estas son reflejadas en la motivación, en la comunicación, en el compromiso para el cumplimiento de los objetivos y en la toma de decisiones. Y las terceras llamadas *variables de desempeño, variables de productividad o resultados finales* las cuales son variables dependientes las cuales reflejan los resultados de la organización entre las cuales podemos mencionar las utilidades netas, rotación de personal, ingresos, costos, las relaciones con el sindicato y en los profesores se miden por los libros que han publicado o conferencias que han impartido.

---

<sup>102</sup> Ibid. P. 171.

En la práctica generalmente los líderes y administradores se olvidan de establecer metas a largo plazo (variables de intervención) ya que ponen todo su esfuerzo en mencionar las metas a corto plazo y el logro de ellas, y esto es un problema debido a que se olvidan de la construcción de un futuro (visión) presionando como consecuencia a su personal cayendo todos en el error.

Cuando el compromiso, la motivación y la comunicación entre otros van perdiendo importancia son reflejados en la rotación de personal, en el aumento del índice de accidentes, aumento del desperdicio. Los líderes y administradores deben de actuar con rapidez para solucionar estos problemas e incrementar que la productividad vuelva a subir o bien cambiar su estilo, sin embargo, esto causaría temor sobre todo cuando el grupo necesita un apoyo emocional y mucha paciencia y tiempo.

Para determinar estas variables se debe de considerar dos tipos de fuerzas: las limitantes y las impulsoras. Las primeras pueden ser la hostilidad, la apatía del grupo que evitan lograr la efectividad y la productividad de este y las segundas afectan un acontecimiento marcando una dirección en él, puede ser la presión de los jefes, las recompensas o competencias, estas fuerzas pueden ser disminuidas por las fuerzas limitantes. Lo ideal es que exista un equilibrio en ambas para mantener un nivel adecuado de productividad y de desempeño de igual forma deben ser consideradas las metas a largo y a corto plazo.

Las metas a corto y a largo plazo deben de integrar tanto a las metas de la organización como la de los individuos para que cuando se logren las primeras por consecuencia se logren las segundas y de esta forma la realización del trabajo sea día con día retos. Cuando las segundas difieren mucho de las primeras necesitan de las habilidades de los líderes y administradores para acercarlas o relacionarlas lo más posible, pero cuando las metas de la organización son inalcanzables hay una desmotivación completa por parte del personal y todos sus esfuerzos serán en vano.

Cuando el personal de una organización participa en la fijación de las metas de ella, en las variables de intervención y de producción aumenta su compromiso de desempeño y alcance en el logro del alcance de las metas y de los objetivos establecidos.

Una vez determinado el grado de eficacia y para poder aumentarlo se debe recurrir a programas para desarrollar al personal de la organización.

#### 4.1.5 EL DESARROLLO DEL PERSONAL PARA EL AUMENTO DE LA EFICACIA

Este desarrollo es importante para poder aumentar el potencial de cada persona de la organización además de lograr un ambiente propicio y los objetivos. Por ello el personal dentro del liderazgo Situacional debe desarrollar la madurez adecuada para realizar cada una de las tareas. Los administradores deben ayudar a su personal a desarrollarse y a obtener mayores responsabilidades por ellos mismos recordándoles a los administradores así que su función no es solo lograr resultados.

##### 4.1.5.1 LA EFICACIA EN EL PERSONAL

En las organizaciones unas de las funciones de los supervisores es lograr departamentos más productivos mediante una supervisión estrecha a los trabajadores sin embargo, esto no quiere decir que siempre se logrará ya que también depende de ellos y no solo del supervisor y cómo él trate a sus trabajadores a fin de motivarlos, es decir, si los trata como cualquier máquina el trabajador así se comportará en cambio si lo trata como un ser pensante y con sentimientos que además de realizar su trabajo proporciona ideas a la organización entonces el trabajador se comportará de esa manera. En otras palabras expectativas altas conducen a un alto desempeño y viceversa una baja expectativa conduce a un bajo desempeño conociendo esto como "ciclo efectivo". También existe un "ciclo ineficaz", expectativas bajas – bajo desempeño o bajo desempeño – expectativas bajas, existiendo este cuando el líder no permita que exista una relación con sus empleados enfocándose solamente a lo que deben hacer y cómo hacerlo, ellos responderán con coraje y resentimiento y bajos resultados en sus trabajos.

Estos ciclos son dinámicos y espirales ya que las situaciones pueden ser mejores o peores. Esto se puede representar gráficamente en las figuras 4.3 y 4.4.

ALTO DESEMPEÑO – ALTAS EXPECTATIVAS

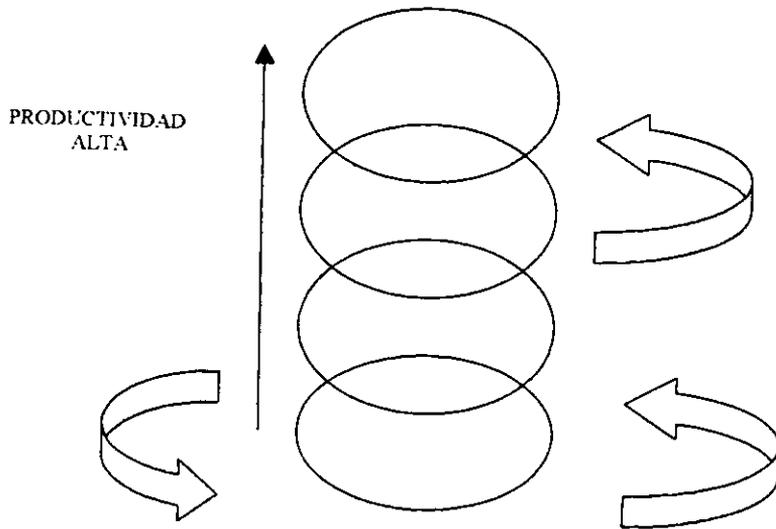


FIGURA 4.3

BAJO DESEMPEÑO – BAJAS EXPECTATIVAS

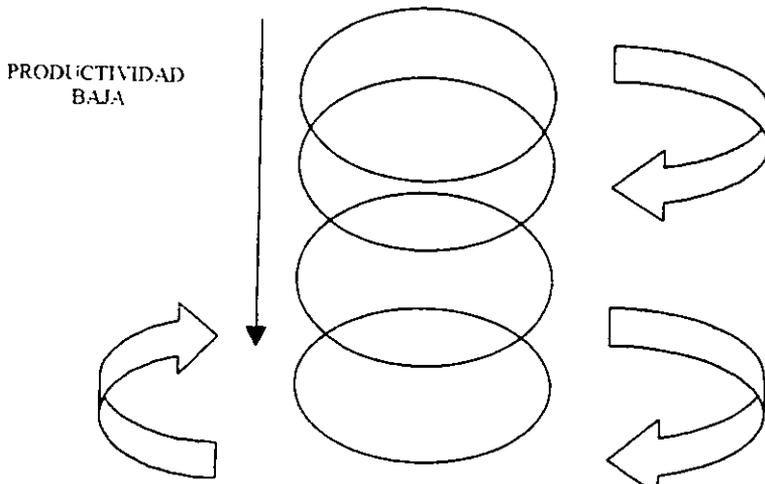


FIGURA 4.4

En la figura 4.3 el incremento de la eficacia se debe por el uso de motivadores adecuados según sea la actuación de la gente para poder no solo desarrollarse como individuos sino también alcanzar las metas de la organización y en la figura 4.4 el espiral es de forma descendente debido aun bajo desempeño y a una serie de experiencias negativas que se acumulan dentro de la organización y del personal ocasionando un deterioro en los factores de higiene y retrasando la realización de las tareas.

El ciclo ineficaz se puede romper o terminarlo a través de dos caminos uno es que se despida al personal ineficaz pero esto no es siempre lo más recomendable porque se pierde tiempo para encontrar a un nuevo personal que sea capaz de realizar esas tareas además de que implica no solo un costo económico sino de tiempo y el segundo camino es contratar personas aunque su inconveniente es de que el líder no tiene todavía la confianza en ellos y no conoce su trabajo.

#### 4.1.6 LOS CICLOS PARA CAMBIAR U OPTIMIZAR LA MADUREZ DEL PERSONAL

En este punto describiremos el Ciclo de Desarrollo y el Ciclo Regresivo ambos permiten optimizar la madurez de los subalternos en cuanto al trabajo.

##### 4.1.6.1 EL CICLO DE DESARROLLO

El líder siempre es responsable de las actividades que realizan sus seguidores pero esto tiene dos visiones la primera cuando la actividad que realizó el seguidor fue la acertada y la correcta, el líder hace hincapié en que el seguidor está a su cargo y por lo tanto el éxito también se debe a él y si la tarea o actividad fue errónea fue debido a que el seguidor no la entendió bien. Un buen líder debe reconocer que en este último caso también es su responsabilidad para poder analizar cual es la causa del problema y que cuando el líder lo acepte entonces logrará que su personal sea triunfador. Así pues, el líder y el seguidor logran un crecimiento y a esto se le conoce como el Ciclo de Desarrollo.

Para poder hablar del Ciclo de Desarrollo es necesario que el líder identifique y tenga presente cuales son sus metas, objetivos y responsabilidades a fin de poderlos entender para poder lograr un buen desempeño de cada una de las áreas de la organización posteriormente dárselo a conocer a sus seguidores.

Antes de empezar este ciclo dentro de una situación de trabajo el líder debe determinar cómo se están comportando las personas en ella y qué grado de madurez posee cada una de ellas, pero para poder determinar el nivel de madurez, se tiene que juzgar y analizar la motivación de cada una a través de la observación del comportamiento haciéndoles suposiciones de ¿qué haría?, ¿cómo se comportaría en determinada situación?. Esto es un método muy fácil, se puede realizar en cualquier puesto, a cualquier persona incluyendo a un niño si se desea.

Muchas veces el líder puede dudar si le pregunta a sus seguidores entonces para poder verificar deberá tener la habilidad de observar, la cual ira aumentando conforme vaya pasando el tiempo.

El nivel de madurez de una persona le permite conocer al líder de cómo será el desarrollo de ese seguidor, si el líder desea influir sobre el comportamiento de su seguidor en un área en la que no posee los conocimientos adecuados (nivel de madurez baja) el líder deberá empezar el Ciclo de Desarrollo dirigiéndolo (E1), si la persona está motivada para realizar una tarea pero no es capaz (nivel de madurez baja a moderada) el líder deberá utilizar la persuasión (E2), si el seguidor puede realizar una tarea sin la necesidad de que lo dirijan pero no desea hacerlo por su inseguridad (nivel de madurez moderada a alta) el líder debe iniciar el ciclo a través de un estilo de participación (E3) para que el seguidor adquiera esa seguridad y por último si el seguidor está dispuesto y es capaz de realizar la tarea por el sólo (nivel de madurez alta), entonces el líder puede delegar la responsabilidad (E4) y aquí no existe la necesidad de iniciar el ciclo de desarrollo porque el seguidor ha logrado la madurez necesaria en esa área.

Cuando un líder le pide a su seguidor que haga una tarea la cual nunca se la ha enseñado y se le piden resultados óptimos, obviamente no lo podrá realizar llevando al seguidor al fracaso. Los dirigentes deben recordar que incluso ni ellos mismos saben hacer todas las cosas desde un inicio y poco a poco lo van aprendiendo, esto mismo sucede con los seguidores por ello es necesario que los dirigentes al tratar de que sus seguidores maduren y de que acepten más responsabilidades deben de decirle, enseñarle; aquí se inicia el comportamiento de tarea

posteriormente delegarte; se reduce la dirección y la supervisión y recompensar inmediatamente cuando se haya logrado, se aumenta el comportamiento de relación. A estos tres se les conoce como *aproximaciones sucesivas con refuerzos positivos*. Esto se logra a través de estímulos positivos y refuerzos los cuales varían de un seguidor a otro por que es de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

Los líderes no deben delegar demasiada responsabilidad rápidamente sino que deben dar poco a poco responsabilidades a sus seguidores a fin de que ellos las vayan asimilando.

Muchas veces es necesario que el líder proporcione a sus subalternos mucha confianza y comunicación para lograr un comportamiento eficaz y un cambio en ellos y cómo van logrando mayor madurez ya no requieren tanto de "palmaditas" por parte de su líder.

Para el Ciclo de Desarrollo no existe un tiempo específico de maduración de los seguidores ya que este depende en qué nivel se encuentra y del mismo seguidor, dentro de un grupo de seguidores, algunos pueden madurar más pronto que otros.

Para poder cambiar la madurez de los seguidores se puede recurrir a la psicoterapia la cual consiste en comenzar con los sentimientos y actitudes de cada seguidor aunque esta tiene como desventaja su costo y que solo se puede aplicar por profesionales, la psicoterapia tiene como fin afectar la conducta para bien, en ella, se deben analizar las razones por las cuales las personas o el seguidor se comporta de cierta forma siendo a menudo resultados de las experiencias propia. Por otro lado la modificación del comportamiento tiende a enfocarse en la observación de cuáles son las metas y recompensas externas del individuo para así poder cambiar la conducta y lograr mejorar el desempeño.

El resultado del cambio de la conducta puede ser positivo como por ejemplo, obtener un elogio, un premio o dinero, neutrales como la falta de reacción o bien puede ser negativo como por ejemplo, la vergüenza o regaños.

Retomando los refuerzos positivos hay que recordar que estos dependen del individuo, para una persona un refuerzo puede ser el dinero y este la motivará a realizar una tarea mientras que para otra persona no lo es, esto también depende de la necesidad que desee satisfacer.

Los líderes pueden tener cierta idea de ¿cuáles son las necesidades de sus seguidores? y ¿cómo pueden satisfacerlas?, pero le será difícil determinar cuáles son los refuerzos apropiados porque muchas veces no va a funcionar, en este momento debe utilizar una de las dos técnicas que a continuación se presentan:

1. El líder puede ser directo y preguntarle a su seguidor sus necesidades, en este caso es inmediatamente contestará la pregunta sin rodeos.
2. El líder debe identificar cual sería el esfuerzo efectivo mediante la observación de sus seguidores en cada una de sus tareas.

En la vida existen diferentes reforzadores como son el calor, el alimento a los cuales se les llama refuerzos naturales porque no se aprenden pero la mayoría se aprenden como los elogios, las vacaciones, el dinero. ¿Pero uno se preguntaría por qué son refuerzos todos los anteriores?, la respuesta a esta pregunta es que en el pasado la gente aprendió que todo esto es deseado y necesitado por ella.

El propósito de usar refuerzos positivos es lograr la independencia en las personas y el desarrollo de la madurez y nunca deben ser utilizados para manipular o controlar a las personas a fin de lograr la satisfacción de las propias necesidades de los líderes o administradores. Una vez que se obtiene el comportamiento deseado gracias a los reforzadores estos se deben mantener mediante dos programas el primero es continuo, el segundo es el intermitente.

El programa continuo se basa en el dar constantemente un refuerzo cada vez que el comportamiento cambie, también aquí la persona puede aprender rápidamente un nuevo comportamiento el cual se le sigue reforzando pero si por cualquier razón como cambio de domicilio o enfermedad se le deja de reforzar entonces la persona volverá al comportamiento anterior y fracasará, si el programa intermitente no refuerza el comportamiento deseado ya que será ocasional y además existe un número de respuestas infinitas, aquí el fracaso puede ser más lento porque el individuo está durante un periodo largo de tiempo sin refuerzos. Pero ¿qué tiene que ver esto con el liderazgo Situacional?, es que durante las primeras etapas del ciclo de desarrollo, el líder delega ciertas responsabilidades a sus seguidores con un bajo nivel de madurez para que ellos puedan realizar la actividad adecuadamente debe de proporcionárseles los refuerzos apropiados a fin de que logren estar en un nivel de madurez alto y cuando se logre esto se seguirán utilizando reforzadores intermitentes.

Para ambos refuerzos es importante mantener una consistencia y no solamente cuando el líder así lo desea.

#### 4.1.6.2 EL CICLO REGRESIVO

Se refiere cuando los líderes notan que la madurez de sus seguidores retrocede. Al contrario del Ciclo de Desarrollo en el cual se trata de desarrollar la madurez de los seguidores para que realicen su tarea el ciclo Regresivo surge cuando el seguidor disminuye su eficacia y el estilo de liderazgo actual ya no funciona y se tiene que cambiar.

La disminución de la madurez se da generalmente por reacciones de competencia las cuales han influido en las necesidades de los seguidores y de la organización, esto quiere decir, que mientras en un entorno sea muy eficaz en otro no necesariamente podrá ser igual afectando a su primer desarrollo. En la realidad esto ocurre debido a la dificultad que tienen las personas de separar los problemas familiares de los educativos y de los de trabajo. Lo anterior, genera que el líder utilice un estilo de liderazgo anterior, es decir incrementar el comportamiento hacia la tarea, dar un mayor apoyo emocional y una comunicación, regresando al estilo de liderazgo que se efectuaba antes de la disminución de madurez.

El Ciclo Regresivo debe ser seguido en orden pasando por los siguientes pasos:

1. Si se está delegando E4 pero la eficiencia disminuye se debe de regresar al estilo participativo E3 para dar el apoyo necesario hasta que esto se solucione.
2. Si se está en un nivel participativo E3 pero la eficiencia de los seguidores disminuye se debe de ejercer un poco más la autoridad y el convencimiento pasando así a la persuasión E2.
3. Si se utiliza un estilo de liderazgo E2 pero el desempeño disminuye se tiene que utilizar una mayor supervisión y autoridad llegando al estilo autoritario E1.

Ambos ciclos (Ciclo de Desarrollo y Ciclo Regresivo) deben de pasar los estilos de liderazgo uno por uno. (Ver figura 4.5).

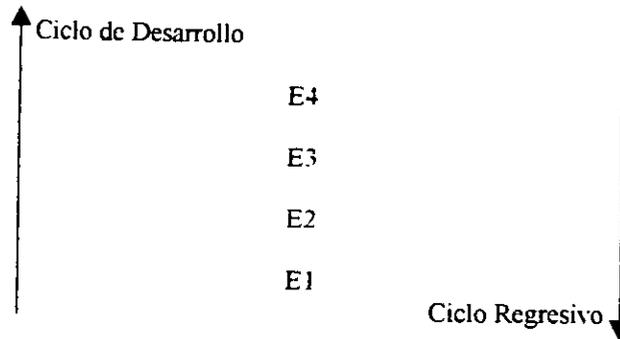


FIGURA 4.5

Si no se sigue esta pequeña regla trae problemas tanto en las relaciones como en la comunicación y en la realización de las tareas y para evitar esto se debe de utilizar la experiencia y los conocimientos del líder para poder corregir inmediatamente de los cambios de madurez y efectividad. Es más fácil para los seguidores, para la organización y para el mismo líder que de un E4 se pase a un E3 para poder corregir la situación y no de un E2 se pase a un E1. Y de esta forma se evitará que la intervención sea más severa por la necesidad de mejorar el desempeño.

Cuando el líder o administrador tienen la necesidad de corregir el estilo de liderazgo deben de tener presente que el seguidor es un individuo con emociones y sentimientos y así evitar la idea de que los estilos de liderazgo que se enfocan más a la tarea que a la relación son ejecutados por líderes gritones, duros y personas sin sentimientos y por consecuencia evitarán el sentimiento de miedo o enojo de sus seguidores o bien problemas psicológicos en ellos.

Algunos consejos que podríamos dar para evitar lo antes mencionado son:

- A) Mantener la paciencia; el líder debe estar calmado y cuando tenga que ser más autoritario debe de tratar de usar solamente las palabras duras necesarias y de esa forma conseguir que los seguidores reaccionen.
- B) Dirigirse a los seguidores como grupo; aquí se debe de llamar la atención en forma grupal y dirigirse al comportamiento de trabajo de las personas pero evitando la individualidad a menos que sea necesario.

- C) Ir "al grano" cuando se debe llamar la atención; el ser conciso evita la dispersión de la atención de los seguidores, se pierde el tiempo mínimo para poder continuar con el trabajo ya que si es muy ambiguo al final la gente no recordará cual fue el motivo principal.
- D) Ser oportuno en las llamadas de atención; aconsejamos que inmediatamente de una disminución en el desempeño o en una actitud inadecuada se haga conocer y no dejar que se acumule una serie de malas acciones para hacerlo del conocimiento general.
- E) Actuar con justicia; el líder o administrador deben de actuar con justicia, es decir, dar el premio o castigo necesario y no tener una actitud de preferencia ya que a la larga el desempeño de los seguidores disminuirá por las contradicciones que esto provoca.
- F) Evitar las amenazas y cumplir las promesas; no es recomendable que el líder de a conocer el castigo por determinada conducta y no lo ejerza o bien no se cumplan las promesas porque esto traería como consecuencia la disminución de la credibilidad por parte de los seguidores a su líder.
- G) Reforzar las acciones positivas y no las negativas; esto evitará confusiones para un futuro. La gente conocerá mejor las reglas del juego.

El castigo es una consecuencia negativa de un mal comportamiento en el trabajo y trae como consecuencia que el seguidor evite esa acción en el futuro ya que el estímulo es negativo. He aquí la importancia de que sea a tiempo ya que no se puede disciplinar sin un castigo. Si este como ya hemos dicho no se da inmediatamente del mal comportamiento el castigo o la represión ya no funciona ya que las personas siguen haciendo las cosas cuando reciben por ellas un premio o bien obtienen la aceptación de las demás personas de alguna forma.

Cuando el líder no este de acuerdo con el comportamiento de sus seguidores es importante que identifique qué es lo que desea que cambie y para que posteriormente averigüe qué tanto era el daño que causaba y aplicar de acuerdo a esto el castigo y de igual forma cuando el líder este de acuerdo con el comportamiento de su seguidor tendrá que hacer lo mismo pero en forma positiva.

En las organizaciones los líderes al igual que los administradores son los responsables de las acciones y logros de los seguidores o personal por eso cuando hay una acción positiva o negativa tiene inmediatamente que buscar la reacción que se tendrá a ella, de aquí que los líderes o administradores tengan que pensar rápidamente al igual de poseer en forma aguda los sentidos para poder reforzar o no los comportamientos apropiados o inapropiados no queremos decir con esto que sea fácil pero es necesario.

Si el inadecuado comportamiento ha ido creciendo o se ha ido dando por un periodo largo por consecuencia el castigo será mayor y por lo contrario cuando lleva poco tiempo el mal comportamiento podríamos pensar en no hacerle caso tomando siempre en cuenta lo que es, quién lo está realizando, qué está afectando y en qué grado.

Cuando el desempeño inadecuado es por parte del líder y no del subordinado se recomienda utilizar un estilo de liderazgo E3 ya que el seguidor no se ha dado cuenta de quién es el causante y eso facilita que el líder inicie otro estilo para mejorar el desempeño, si el líder y el seguidor son los responsables de este desempeño ineficiente el estilo adecuado sería E2 para tener una mayor comunicación bilateral y mejor en todos los aspectos, si el que tiene problemas es el seguidor pero el líder no lo ve así es aconsejable utilizar E3 de esa forma se dará un mayor apoyo y se averiguará el por qué de ese comportamiento y disminuirá la reacción negativa al no saber la causa del problema. Y por último, si no existe por parte del líder o por parte del seguidor problema alguno se utilizará el estilo de liderazgo E4. De esta forma se manejan los estilos de liderazgo.

#### 4.1.7 LA MADUREZ Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Hersey y Blanchard<sup>103</sup> diseñaron un instrumento para poder medir el comportamiento del líder llamado "El instrumento LEAD", este mide el estilo de líder, la cantidad de estilos que el líder puede utilizar y la capacidad de adaptación del estilo. Hay que recordar que el estilo de liderazgo que siga el líder es un patrón de conducta que será utilizado para poder influir en las tareas de sus seguidores. El instrumento LEAD se divide en:

LEAD – Visto por otros; el cual, revela las percepciones que tienen los seguidores.

YO – LEAD; el cual mide la autopercepción del comportamiento del líder.

<sup>103</sup> Ibid. P. 334.

Los líderes tienen un estilo de liderazgo con el cual se sienten más cómodos y además pueden o no tener otro estilo de liderazgo que también siguen pero no siempre, al primero se le llama estilo de liderazgo primario y al segundo se le conoce como estilo de liderazgo secundario.

La cantidad de estilos indican la capacidad que tiene el líder de estar modificando sus conductas en cualquiera de los cuatro estilos junto con ello también poseen una capacidad de adaptación del estilo de liderazgo la cual consiste en el grado en que el líder varía su estilo de acuerdo con cada situación pero hay que recordar que entre más variaciones de liderazgo tenga un líder menos probabilidades de éxito y eficacia tiene y viceversa.

A los líderes les preocupa siempre conocer que estilo de liderazgo deben usar en determinada situación y si este será el correcto pero esto solamente el líder mismo lo debe de aprender con la experiencia. Es más simple de lo que se dice, ya que diariamente las personas le indican a otro qué es lo que deben hacer y lo supervisan constantemente llevando a cabo un E1, si se le explica a otra persona qué es lo que se quiere que haga hablamos entonces de un E2, si se comparten las ideas con las demás personas es un E3 y por último si se da una delegación de una actividad a realizar a una persona hablamos de un E4.

El mejor estilo de liderazgo es aquel que sea el correcto para una determinada situación por ello no podemos decir que exista un estilo apropiado aunque existe una probabilidad de éxito de cada estilo de acuerdo a un nivel de madurez esto se puede observar en el cuadro 4.4.

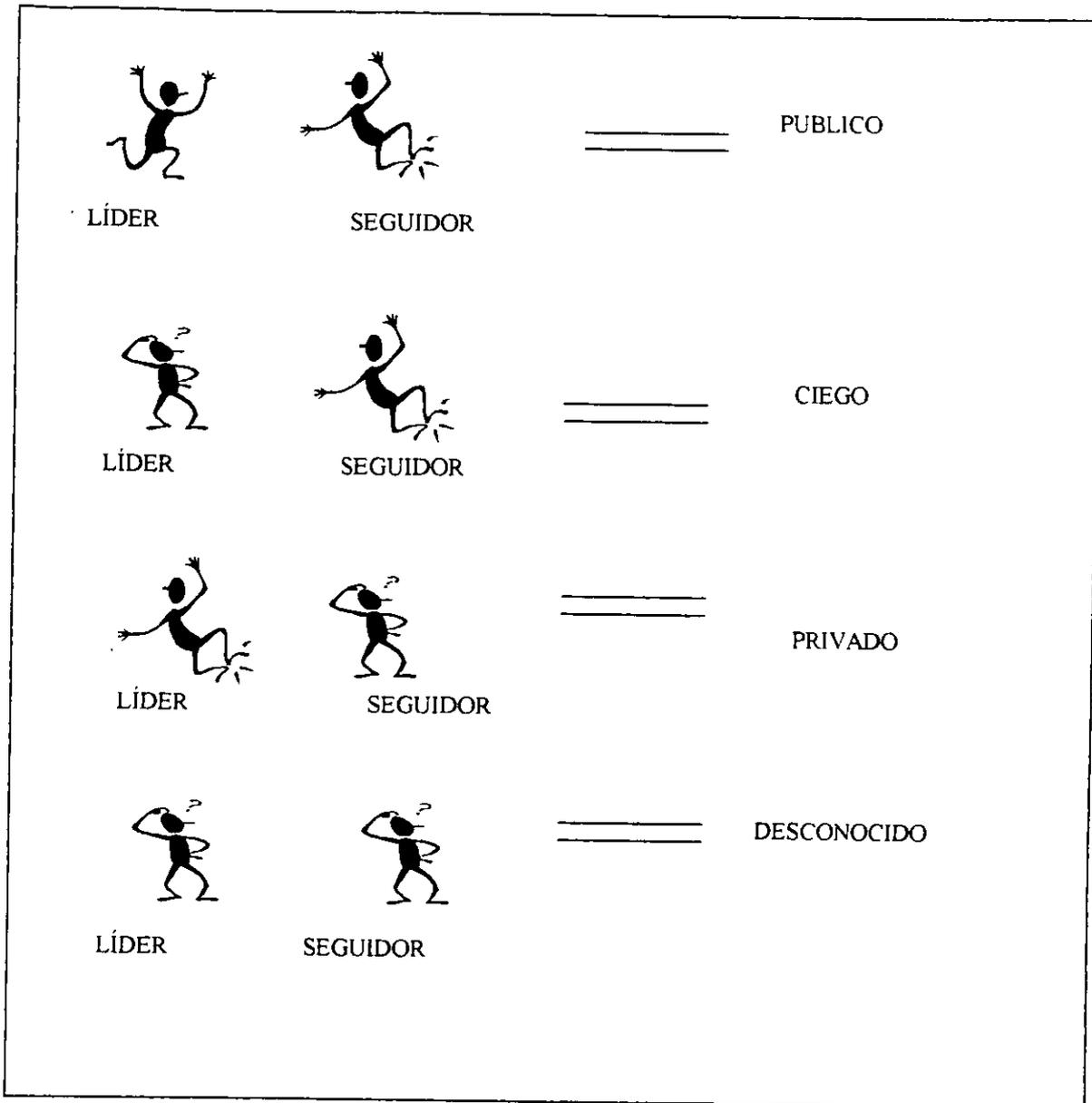
NIVEL DE MADUREZ	M1	MEJOR ESTILO DE LIDEAZGO E1	OPTIMO ESTILO DE LIDEAZGO E2	ESTILO ÚTIL DE LIDERAZGO E3	ESTILO DE LIDERAZGO ARRIESGADO E4
NIVEL DE MADUREZ	M2	MEJOR ESTILO DE LIDEAZGO E2	OPTIMO ESTILO DE LIDEAZGO E1,E3	—————	ESTILO DE LIDERAZGO ARRIESGADO E4
NIVEL DE MADUREZ	M3	MEJOR ESTILO DE LIDEAZGO E3	OPTIMO ESTILO DE LIDEAZGO E2,E4	—————	ESTILO DE LIDERAZGO ARRIESGADO E4
NIVEL DE MADUREZ	M4	MEJOR ESTILO DE LIDEAZGO E4	OPTIMO ESTILO DE LIDEAZGO E3	ESTILO ÚTIL DE LIDERAZGO E2	ESTILO DE LIDERAZGO ARRIESGADO E4

CUADRO 4.4

Para poder conocer cual es la diferencia que existe entre la personalidad del líder y el estilo de liderazgo es que la personalidad del líder incluye tanto a la percepción por parte de los demás como la autopercepción y el estilo de liderazgo se refiere a la forma en que las demás personas ven el comportamiento del líder.

El líder conoce cosas de sí mismo, como los conocimientos y habilidades que posee y su actuación para poder influir en los demás pero, también desconoce áreas de él que pueden ejercer un impacto sobre las demás personas. Lo que el líder conoce de sí mismo y que es conocido por otros se le conoce público, lo que otros saben del líder pero este último lo desconoce se le llama ciega, esto es porque el líder no alcanza a percibir los datos y sus seguidores no desean dárselos a conocer, lo que el líder sabe de su persona pero los demás no, es privado y lo que es

desconocido por el líder y por los demás es simplemente desconocido, en la psicología a este último se le conoce como el subconsciente o inconsciente. (Ver cuadro 4.5).



CUADRO 4.5

Lo anterior se puede afectar por dos procesos el primero es la *retroalimentación*; el cual se refiere a que muchas personas dentro de la organización están dispuestas a compartir información o datos a fin de que el área ciega cada vez sea menor y también se refiere a que el líder trata de ver lo que no es capaz de percibir. Aquí es importante que el líder escuche y acepte todos los sentimientos del seguidor y no decirle al seguidor que no es posible lo que está sintiendo ya que él es el único de conocer sus sentimientos. El segundo proceso es la *revelación* el cual consiste en la disposición del líder de compartir información de él mismo con las demás personas, esto no únicamente se refiere a la información que el líder de sobre si mismo sino a su comportamiento, en este proceso entre más información exista sobre cómo se comportan y piensan los líderes crecerá el área pública disminuyendo el área privada.

Los cambios pueden darse en una situación siempre y cuando se tenga el suficiente tiempo, este es un factor indispensable ya que entre más tarde la modificación de un comportamiento en una situación más difícil será efectuar un cambio posterior.

#### 4.1.7.1 PERFILES DE ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

¿Qué es un perfil LEAD en el liderazgo Situacional?, es un estilo básico que abarca otros dos estilos de liderazgo, es decir, un estilo básico y un estilo secundario o esquemas que representan la conducta del líder partiendo de este modelo.

##### 4.1.7.1.1 Perfil Estilos E1-E3

Este perfil se refiere a lo que conocemos como Teoría "X" y Teoría "Y" (véase capítulo 3 en Teorías Gerenciales). Los líderes consideran a sus seguidores como personas flojas e irresponsables que para lograr que realicen una tarea deben utilizar una supervisión continua, hacer uso de castigos y premios (Teoría "X"). A otros seguidores se les considera como personas creativas y automotivadas (Teoría "Y"). Un líder que lleve a sus seguidores que se encuentran en un M2 a un M3 o que retrocedan a un M1 llega a tener éxito con niveles de madurez bajo, niveles de madurez moderada y niveles de madurez altos.

Una de las desventajas es que los líderes que se encuentran bajo este perfil no tratan mucho de desarrollar el potencial de sus seguidores manteniéndolos siempre en el comportamiento orientado hacia la tarea alta y hacia la baja relación E1. Estos seguidores también pueden encontrarse en un comportamiento con relación alta y baja tarea E3 quienes son maduros pero dependen por mucho tiempo de apoyo psicológico por parte de su líder. Los líderes no les delegan responsabilidades y es difícil que ellos cambien de un estilo E3 aún E1. Estos estilos son ideales cuando la organización empieza o bien se concentra en permanecer en un mercado. (Ver figura 4.6)

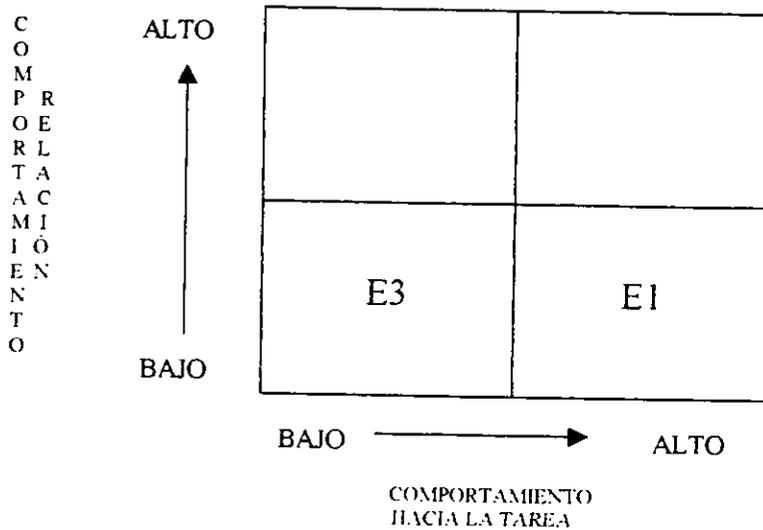


FIGURA 4.6

#### 4.1.7.1.2 Perfil Estilos E1- E4

Estos líderes tienen semejanza con los líderes cuyo estilo se encuentran en E1 y un E3. Aquí se analiza si las personas (seguidores) son competentes en lugar de ver si son buenos o malos. Si el líder ve que la persona es competente tenderá a dejarla sola pero si no es así entonces la supervisará. Estos estilos son ideales cuando la organización se encuentra en crisis y necesita de una solución inmediata y el líder es capaz de darle al personal un nivel de madurez alto pero aquí el líder carece de las habilidades necesarias para crear un desarrollo en sus seguidores que poseen un nivel bajo de madurez a un nivel alto de madurez.

Si el grupo o los seguidores poseen un nivel de madurez normal los seguidores se encontrarán en un M4 o en un M1.

E1 y E4 son estilos de liderazgos riesgosos ya que si no se utilizan bien pueden ocasionar crisis dentro de la organización.

El E1 se utiliza para hacer intervenciones en el proceso de desarrollo cuando las personas tienen una madurez baja y necesitan ejercer una medida disciplinaria y el E4 se utiliza si se quiere que los seguidores logren una autorealización positiva. (Ver figura 4.7)

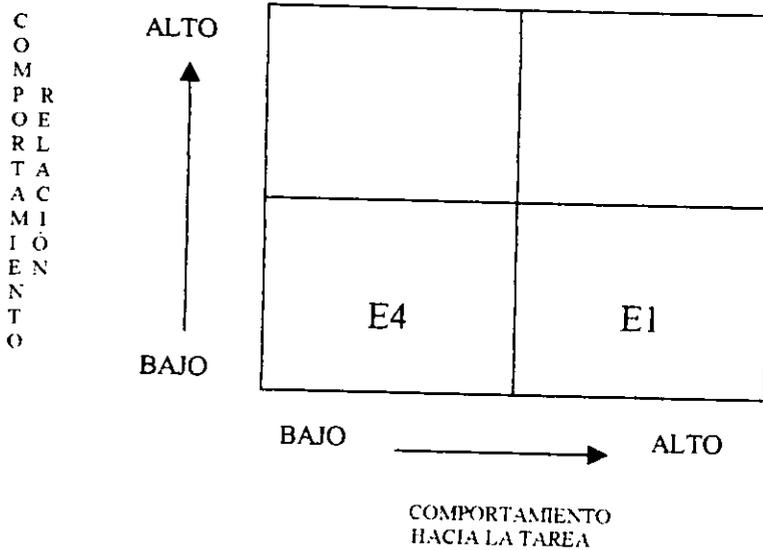


FIGURA 4.7

4.1.7.1.3 Perfil Estilos E2-E3

Los líderes que se encuentran en este perfil trabajan bien con seguidores de nivel de madurez media pero en cambio se le dificultad manejar seguidores con un nivel de madurez baja además de que también les cuesta trabajo delegar responsabilidad a gentes competentes. Estos líderes tienen éxito porque todos sus seguidores se encuentran dentro de un nivel de madurez M2 o M3 y muy pocos se encuentran en M1 o M4. Podemos observar este perfil en organizaciones que se encuentran en un desarrollo.

El E2 y E3 son estilos de liderazgos seguros porque son ideales para trabajar con personas con una madurez moderada y además el líder puede incrementar su potencial, pero este último tiene que aprender a utilizar el E1 y E4 por si los necesita. (Ver figura 4.8)

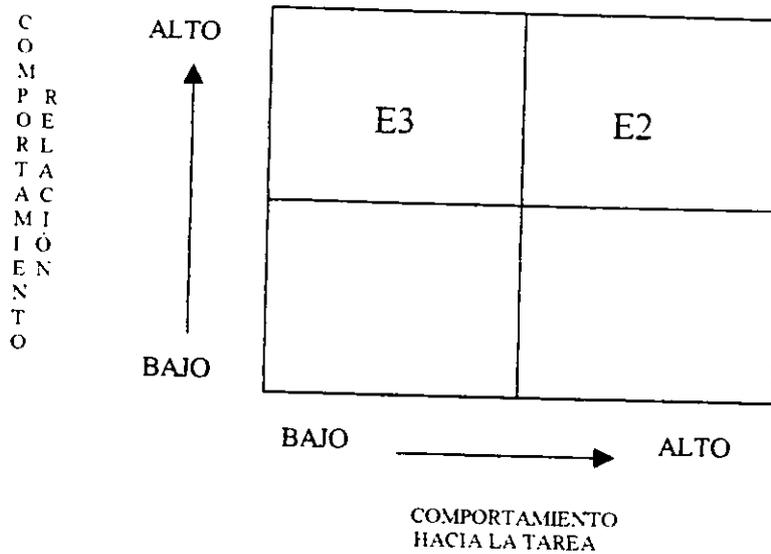


FIGURA 4.8

#### 4.1.7.1.4 Perfil Estilos E1-E2

Los seguidores pueden aumentar o descender su comportamiento socio - emotivo (comportamiento de relación) y se sienten incómodos con las personas quienes siempre los supervisan en forma constante. Los líderes en este estilo piensan que nadie puede trabajar como ellos. Este estilo tiene éxito con los seguidores quienes tienen una madurez baja y un nivel moderado de madurez, al igual que con personas quienes están constantemente bajo presión o se encuentran en situaciones problemáticas que necesitan de una solución inmediata.

Los líderes no son capaces de dar un desarrollo a sus seguidores para que logren su máximo potencial cuando han terminado las presiones o las crisis mientras no aprenden a utilizar el E3 y el E4. Este perfil se da en empresas donde el personal realiza actividades que no van de acuerdo a sus habilidades y por lo tanto muestran un descontento recordando a los otros que ellos son los mejores en cualquier momento. (Ver figura 4.9)

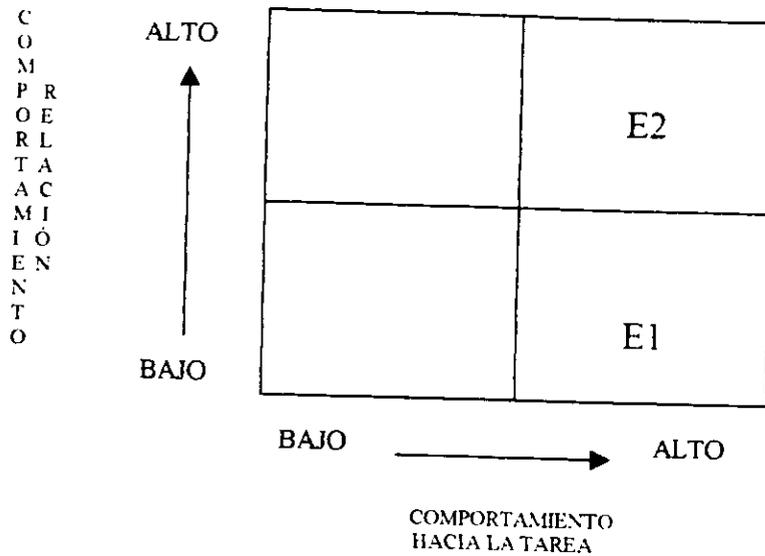


FIGURA 4.9

#### 4.1.7.1.5 Perfil Estilos E2-E4

El líder se siente inseguro y por ello todo el tiempo da órdenes y siempre propicia un desarrollo de relación personal con sus seguidores. Es difícil que ellos se encuentren a un seguidor en quien delegar y cuando lo logran no son capaces de manejar la actividad ya que es difícil terminar la actividad por parte del seguidor porque siempre él está acostumbrado a que se le este dirigiendo constantemente, al igual de recibir un apoyo emocional.

Los líderes con este tipo de perfil fracasan debido a que van de un E2 a E4 sin pasar por un E3.

Es importante que el líder primero se ubique en un estilo de liderazgo E2 y E3 para que posteriormente pueda utilizar el E4.

Este perfil es ideal para trabajar con niveles de madurez moderada y alta pero puede provocar problemas con personas poco maduras y que necesitan de intervenciones regresivas o que carecen de experiencia y necesitan más dirección. Podemos encontrar este perfil en organizaciones que tiene personal nuevo con cierta frecuencia. (Ver figura 4.10)

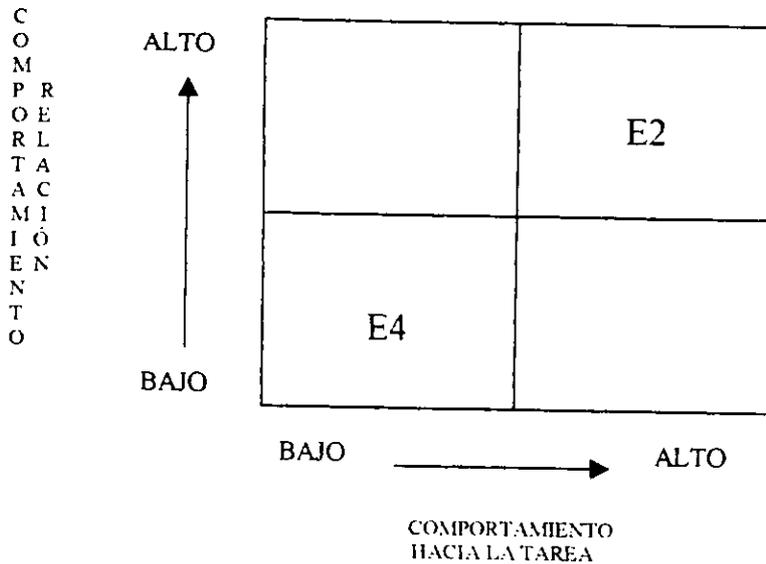


FIGURA 4.10

#### 4.1.7.1.6 Perfil Estilos E3-E4

Este perfil es característico de grupos que tienden a hacer maduros y competentes, el líder se encuentra en una alta jerarquía y está involucrado con grupos de desarrollo personal. Muchas veces a los líderes les preocupa como se sienten sus seguidores y lo que ellos hacen para lograr las metas de la organización. En este perfil se pueden encontrar personas que se relacionen con áreas humanísticas ya que tienden a ser centrados. El estilo no se debe aplicar a todos los seguidores por igual ya que muchos de ellos no están preparados para asumir la dirección de su propios aprendizajes. Este perfil se da en organizaciones exitosas de gran desarrollo sin importar su tamaño o magnitud. (Ver figura 4.11)

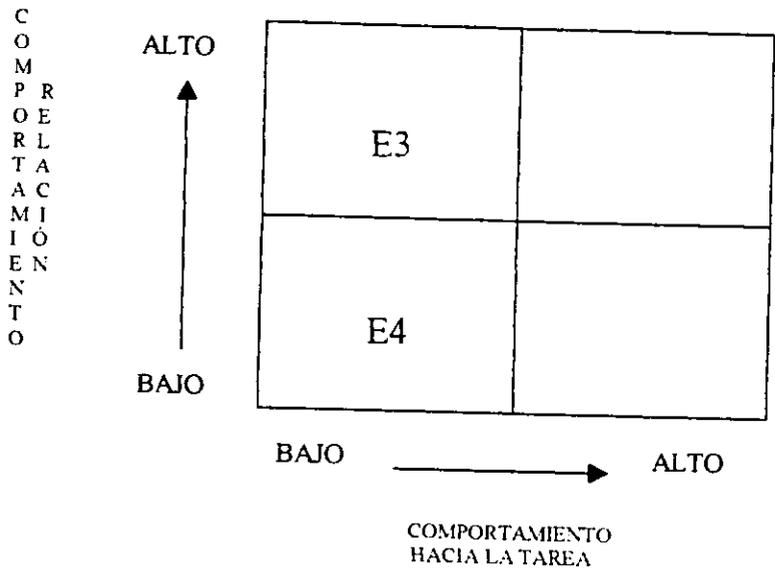


FIGURA 4.11

Después de ver todos los perfiles de estilos nos podemos dar cuenta que cada líder necesita utilizar perfiles diferentes de acuerdo a sus propios niveles administrativos. Esto se puede ver en el figura 4.12.

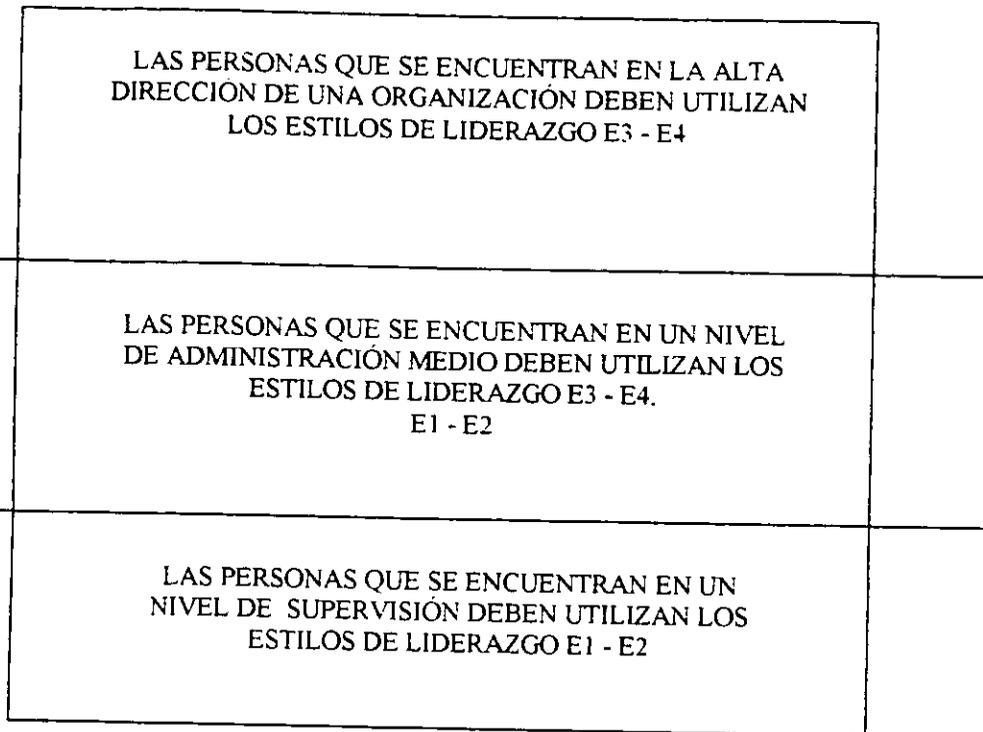


FIGURA 4.12

En el nivel administrativo más bajo donde se encuentra un perfil de estilo E1 - E2 se debe a que los supervisores se enfocan solo a sacar las tareas. En los niveles administrativos e intermedios se dan los cuatro estilos E1, E2, E3 y E4 debido a que debe existir una flexibilidad y hacer uso de cada uno de ellos cuando sea necesario y en los niveles de alta dirección utilizan un estilo E3 - E4 ya que entre más asciendan dentro de la organización mayor es la probabilidad que tienen de que los seguidores trabajen con ellos.

Todos ellos necesitan estar dispuestos a aumentar su adaptabilidad, el deseo de hacerlo y su capacidad para poder desarrollar los diferentes estilos de liderazgo.

Los líderes deben formar sus propios equipos de trabajo seleccionando a sus seguidores los cuales sean capaces de entender cada una de sus tareas y de poseer los mismos objetivos y metas aunque los estilos de liderazgo sean diferentes.

En el liderazgo Situacional los líderes debe señalar a sus seguidores lo que se espera de cada uno de ellos a fin de que ambos puedan mejorar el entorno de la organización.

Cuando se comportar el liderazgo Situacional con los seguidores se va abriendo el área pública llamándosele Contratación de Estilos de Liderazgo, relacionándose con la Administración por Objetivos debido a que a través de ella tanto el líder como el seguidor estén de acuerdo a los objetivos y metas y el líder pueda decidir o no si debe utilizar un estilo de comportamiento que le permita realizar las tareas.

Cuando se de el establecimiento de que tanto el líder como el seguidor establezcan sus metas puedan también acordar qué estilo de liderazgo el líder utilizará con sus seguidores.

El establecimiento de los objetivos y el poder llegar a conocer los criterios de desempeño en la APO (Administración por Objetivos) se puede combinar para negociar el estilo de liderazgo a través de los siguientes pasos:

1. El líder y seguidor como ya se dijo establecen de forma independiente los objetivos.
2. El líder y seguidor se reúnen para llegar a un acuerdo sobre los objetivos.
3. El líder y seguidor se capacitan o conocen la Teoría de Liderazgo Situacional.
4. De forma independiente el seguidor señala cuales son los estilos de liderazgo que el líder ha utilizado con ellos.
5. El líder y el seguidor que representa a sus compañeros se reúnen para analizar el paso anterior y se recomienda que se consideren cada uno de los objetivos, uno por uno. El hecho de compartir la información es con el fin de llegar al acuerdo sobre el nivel de madurez y estilo de liderazgo apropiado para lograr una mayor eficacia.

#### 4.1.8 EL CAMBIO PARA UN LIDERAZGO SITUACIONAL

Los líderes que deseen cambiar su estilo de liderazgo deben de ser capaces de diagnosticar e introducir a sus seguidores a ese cambio. Para ello deben de contar con personas que tengan las habilidades tanto de conocimientos, como humanas y así poder realizar el diagnóstico y la introducción.

El diagnóstico es importante ya que de este depende el cambio, para ayudar a su realización es importante la observación, la recopilación de datos utilizando el cuestionario o las entrevistas y en estos se debe de averiguar lo que está sucediendo y qué hace imposible la situación deseada así como los obstáculos que lo impiden.

La etapa del *diagnóstico* necesita de tres pasos para poderlo realizar con éxito. Estos son:

El primero; la persona que observe la situación la cual esté considerada para un cambio deberá verla no solo de su expectativa o papel.

El segundo; una vez que se empezó a observar se debe de determinar cual es el problema (s), para esto se deben de determinar todas las variables que lo están propiciando y por consiguiente impiden que se alcancen los objetivos o metas de la organización de forma eficaz.

El tercero; una vez que se identificó cual es el problema se debe de analizar. En otras palabras, contestar preguntas como ¿Desde cuando existe el problema?, ¿Qué lo está originando?, ¿Quién lo está originado?, ¿Qué lo está afectando?, entre otras.

La *introducción* es la etapa donde una vez realizado todo el diagnóstico, se relaciona con los objetivos, planes y estrategias, para ello, se debe de tener en mente la forma de realizar el cambio en ese grupo, área o departamento según sea el caso. En esta etapa también se debe de estudiar las posibles soluciones al problema.

Es importante que al momento del cambio los líderes recuerden que este no es solo en las conductas de los individuos, el cual, requiere mucho tiempo porque no solo es influir para cambiar el modo de ser de las personas sino que obtener el compromiso y la participación de ellos, ya que sin esto no se podría pasar a un estilo de liderazgo mayor al E1. Otro aspecto a cambiar, es el nivel de conocimientos, es el más fácil ya que después de una investigación, de unas clases, de un curso o de una lectura; es decir, después de la capacitación se obtiene cierto conocimiento el cual se aplica en la vida diaria. El siguiente aspecto es el cambio en la actitud el cual es un poco difícil ya que aquí cambian las actitudes y los sentimientos que no siempre son

positivos y el último aspecto es el cambio de un funcionamiento, debido a que se tiene que introducir toda una nueva forma de ser y de actuar a un grupo, por lo que se requiere mayor tiempo y mayor paciencia. Todos estos cambios afectan tanto a la participación como a la dirección que se tenga en una organización.

#### 4.1.8.1 EL CAMBIO EN LA PARTICIPACIÓN

Cuando una persona va adquiriendo conocimientos la participación que tiene no solo en la toma de decisiones en una organización va aumentando esto no es solamente debido a la información que necesita para otras actividades sino la confianza que han depositado en ella otras personas o ella misma también se han incrementado y por eso se le toma en cuenta para que ayude a solucionar los problemas que se presentan día a día. (Ver figura 4.13)

AUMENTA SU  
PARTICIPACIÓN EN LA  
TOMA DE DECISIÓN

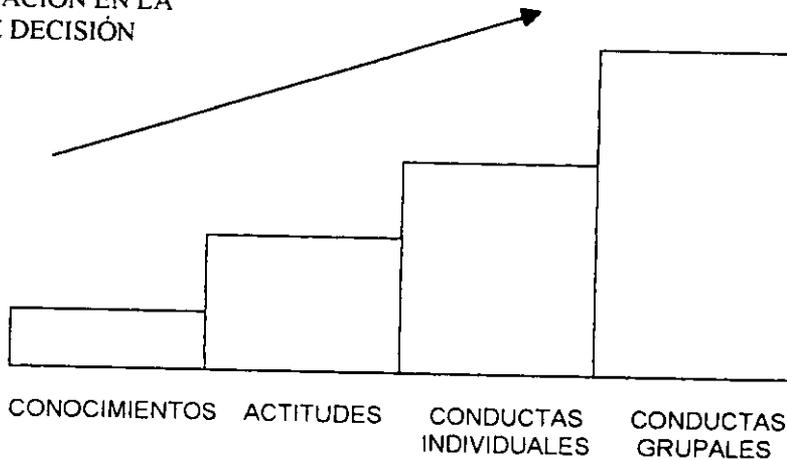


FIGURA 4.13

## 4.1.8.2 EL CAMBIO DIRECTIVO

Este cambio que es iniciado dentro de la organización por la alta dirección surge por presiones o cambios en el medio ambiente externo y por consiguiente afectará todos los niveles de la organización creando nuevos conocimientos que se desarrollarán por las personas para dar una respuesta a este cambio dándose el inicio de un cambio en la participación. (Ver figura 4.14)

EL MEDIO AMBIENTE  
GENERA UN CAMBIO  
ORGANIZACIONAL

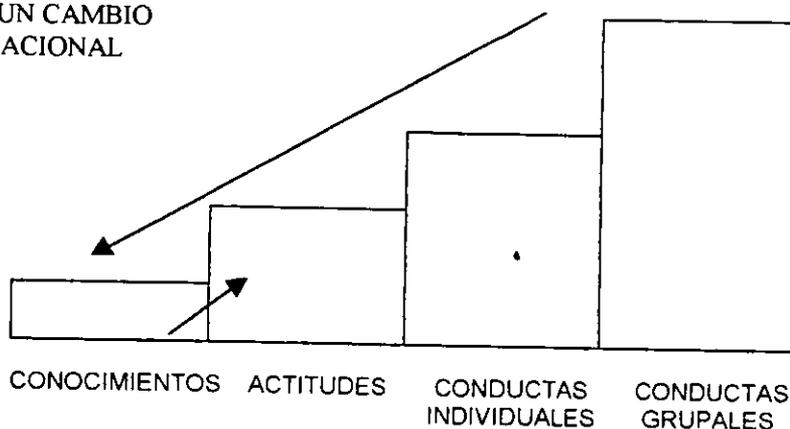


FIGURA 4.14

No podemos decir que un cambio es mejor que otro, ya que esto dependerá de las situaciones. El ciclo de un cambio en la participación es más exitoso cuando se trabaja con individuos que quieran mayores responsabilidades, que posean los conocimientos y experiencia necesaria. Sin embargo, a veces estos mismos conocimientos producen la oposición ocasionando que se utilice el estilo E1. Por el contrario, un cambio en la alta dirección que es realizado a la fuerza o sin el consentimiento de los demás ocasiona dificultades por eso es necesario que se utilice en casos donde los individuos son independientes, conformistas y no realizan sus tareas a menos que alguien se los indique.

La desventaja del cambio en la participación es la lentitud para visualizar un cambio importante y la desventaja del cambio directivo es que las personas no están preparadas para un cambio. Todo cambio necesita primeramente que se logre romper con las tradiciones, costumbres de las personas para realizar este mismo para que posteriormente solo se refuerce.

## CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### 5.1 PERFIL DE LA UNIVERSIDAD

El caso práctico fue aplicado como se ha mencionado anteriormente en una institución educativa de nivel superior, la cual es católica y privada.

#### 5.1.1 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

##### DIMENSIONES

CONCEPTO	DIMENSIONES (M2)
Predio	9,826
Construidos	14,715

##### AULAS

AULAS TOTALES	CAPACIDAD PROMEDIO DE ALUMNOS	M2 TOTALES
40 aulas de 7*8 m. Cada una	50 alumnos por aula	2,240 m2. De 40 aulas, cada una de 56 m2.

**CUBÍCULOS**

NÚMERO DE CUBÍCULOS	CAPACIDAD PROMEDIO DE PERSONAS	M2. TOTALES
5 cubículos de 35 m2.	35 personas.	900 m2.
10 cubículos de 18 m2.	20 personas.	
10 cubículos de 15 m2.	15 personas.	
10 ambientes de trabajo	20 personas.	
5 salas para reuniones y maestros	15 personas.	

**TALLERES Y LABORATORIOS PARA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN**

NOMBRE DE LOS TALLERES Y LABORATORIOS	DIMENSIONES M2.	EQUIPO PRIMORDIAL
Física	56 m2.	Completo para docencia
Química	56 m2.	Completo para docencia
Biología	56 m2.	Completo para docencia
Psicopedagogía	400 m2.	Tres cámaras de Gessel 10 cubículos para entrevistas. 5 salas de terapia de grupo.
Radio	100 m2.	2 equipos completos de grabación, producción y edición, cabina de locución, etc.
Televisión	180 m2.	Set completo de filmación y grabación de audio y video, equipo completo de estudio para producción y edición computarizado, cámaras, equipo de iluminación, consolas.

Periodismo	60 m2.	Hemeroteca, internet, equipo de cómputo, máquinas de escribir.
Fotografía	60 m2.	Equipo completo de cámaras, revelado, impresión, amplificación, efectos, archivo.
Computación	260 m2.	18 equipos pentium, 48 equipos para enseñanza con distintas especificaciones.
Mecánica automotriz	112 m2.	Motores y herramientas.
Ajuste de motores	112 m2.	Motores y herramientas.
Electricidad	56 m2.	Equipo y herramienta.
Hidrosanitario	56 m2.	Equipo y herramienta.
Cerrajería	56 m2.	Equipo y herramienta.
Carpintería	112 m2.	Máquinas y herramientas.
Electrodomésticos	56 m2.	Herramientas.
Embobinado de motores	56 m2.	Herramientas.

**CENTRO DE CÓMPUTO**

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS	CANTIDADES
Sala de 16*10 m.	Totalmente acondicionado para trabajar con 80 alumnos simultáneamente.	18 equipos Pentium.
Sala de 10*10 m.		48 equipos con diversa capacidad, con discos duros, programas, paquetería.
Equipo didáctico con circuito cerrado de proyección.		15 impresoras de especificaciones varias.

**LABORATORIO DE IDIOMAS**

IDIOMAS	DIMENSIONES M2.
Inglés	3 aulas de 35 m2. Destinadas a la enseñanza con monitor de TV, equipo de audio, grabación, videocasetera VHS y Beta, material didáctico
Italiano	
Francés	

**BIBLIOTECA**

DIMENSIONES M2.	224 M2. SALA DE LECTURA Y ÁREA DE SERVICIO
-----------------	--

MATERIALES	NÚMERO DE TÍTULOS	NÚMERO DE VOLÚMENES	SERVICIO DE PRÉSTAMO, CONSULTA O AMBOS.
Libros	17,396	24,513	Préstamo
Periódicos	10	-	Préstamo
Revistas especializadas	35	-	Préstamo
Tesis	160	-	Préstamo
Diapositivas	4,059 en carpetas	-	Préstamo
Videos y películas	592 en beta y VHS	-	Préstamo
Discos compactos	350	-	Al servicio para los laboratorios de radio y TV
Software	actualizado	-	Para el uso de toda la institución

**AUDITORIOS**

DIMENSIONES M2.	CAPACIDAD TOTAL DE PERSONAS	EQUIPO
Auditorio "Don Bosco"	200 personas	200 butacas, escenario, telones, iluminación, equipo de sonido y equipo de proyección, pantalla, aire lavado.
Sala de usos múltiples	900 personas en la sección baja y 400 en gradas.	Escenario completo, tramoyas, telones, iluminación, equipo de sonido, equipo de proyección, pantalla, graderías para 400 personas y 900 sillas apilables.
Sala azul	100 personas	100 sillones, equipo de video y equipo de audio.
5 aulas universitarias	60 personas cada una	60 butacas para cada una adaptadas para reuniones.
Sala de conferencias "José González Torres".	150 personas	150 butacas adaptadas para reuniones.
Sala de exámenes profesionales.	60 personas	60 butacas, adaptadas para la realización de exámenes profesionales.
Sala rosa	100 personas	100 butacas para uso múltiple y exposiciones.
Hall Don Bosco	60 personas	Uso múltiple y exposiciones.

**OTRAS INSTALACIONES**

CONCEPTO	DIMENSIONES	USO
Canchas deportivas	4 de basquetbol	Reglamentarias
	4 de volibol	Reglamentarias
	4 de futbolito	Reglamentarias
Terraza	50*13=650 m2.	Área de convivencia informal, ensayos, foro de expresión juvenil, exposiciones.
Patio	70*50=3,500 m2.	Recreación, deporte y estacionamiento vespertino.

**NOTA:**

- ⇒ El equipo de cómputo con acceso con internet está instalado en varias oficinas administrativas, en la sala de computación y taller de periodismo.
- ⇒ Los bancos electrónicos están instalados en la oficina administrativa.

**5.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO**

Las instalaciones antes mencionadas son ocupadas en el turno matutino con la enseñanza básica y con la enseñanza media y en el turno vespertino con la enseñanza superior.

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria

} Turno matutino

- Universidad
- Escuela de Computación
- Centro de Capacitación para Obreros
- Instituto de Estudios Superiores de Filosofía

} Turno vespertino

**PRIMARIA**

- La primaria inicio sus actividades en el año de 1946, sin embargo, por necesidades de amplitud se cambia de ubicación a estas instalaciones en el año de 1952.
- Población estudiantil: masculina.
- Horario: 7:40 a.m. a 1:45 p.m.
- Consta de 18 grupos; 3 por cada nivel desde 1er. hasta 6º. Año.
- Total de capacidad: 900 alumnos.
- Capacidad por aula: 50 alumnos.
- Inscritos actualmente: 720 alumnos, de 35-40 alumnos por salón.
- Su planta docente está formada por: 12 profesores más 10 profesores con una especialidad.
- Las especialidades son de inglés, computación, educación física, educación musical y ética. Los profesores están titulados.
- Experiencia de profesores: 1 año como mínimo de experiencia educativa en el nivel que imparten sus clases.
- La primaria cuenta con biblioteca, cafetería y con los auditorios mencionados en el punto anterior (capacidad física).

**SECUNDARIA**

- La secundaria inicio sus actividades en el año de 1953.
- Población estudiantil: masculina.
- Horario: 7:00 a.m. a 2:00 p.m.
- Consta de 9 grupos; 3 por cada nivel desde 1er. hasta 3er. Año.
- Total de capacidad: 450 alumnos.
- Capacidad por aula: 50 alumnos.
- Inscritos actualmente: 330 alumnos, de 36-37 alumnos aproximadamente por salón.
- Su planta docente está formada por: 27 profesores, 4 profesores para el taller de computación y para la materia de formación humana.
- Las especialidades son de: inglés, computación, educación física, educación musical y ética. La mayoría de los profesores están titulados.
- Experiencia de profesores: 2-3 años como mínimo de experiencia educativa en el área.

- La secundaria cuenta con biblioteca, cafetería, laboratorios y con los auditorios mencionados en el punto anterior (capacidad física).

## PREPARATORIA

- La preparatoria inicio sus actividades en el año de 1976.
- Población estudiantil: mixta.
- Horario: 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Puede variar según las actividades de cada área.
- Consta de 13 grupos; 5 aulas para 1er. Año de preparatoria y 4 tanto para 2do. y 3er. de preparatoria.
- Total de capacidad: 650 alumnos.
- Capacidad por aula: 50 alumnos.
- Inscritos actualmente: 554 alumnos, de 42-43 alumnos aproximadamente por salón.
- Su planta docente está formada por: 49 profesores y 10 con especialidad.
- Las actividades extraescolares son: estudiantina, música latinoamericana tanto instrumental como canto, danza, teatro, artes plásticas, radio, periodismo, manualidades y actividades deportivas como: volibol, futbol, atletismo y basquetbol.
- Experiencia de profesores: no necesariamente, la mayoría de los profesores están titulados.
- La preparatoria cuenta con biblioteca, cafetería y con los auditorios mencionados en el punto anterior (capacidad física).

## UNIVERSIDAD

- La universidad inicio sus actividades en el año de 1972 con las licenciaturas en Pedagogía y Psicología, en 1974 se abre la licenciatura en Sociología, sin embargo por razones de población estudiantil se cierra esta, abriéndose la licenciatura en Ciencias de la Comunicación en el año 1987, posteriormente en 1991 surgen las licenciaturas en Derecho, Contaduría y Administración, contando con estas, se tienen 6 licenciaturas hasta la fecha.
- Población estudiantil: mixta.
- Horario: 4:00 p.m. a 10:00 p.m.

- Desde su inicio se incorporo a la U.N.A.M., posteriormente en el ciclo escolar 1998-1999 es incorporada a la S.E.P., teniendo en este momento a las dos últimas generaciones incorporadas a la U.N.A.M.
- Total de capacidad: 1400 alumnos aproximadamente.
- Capacidad por aula: 50 alumnos aproximadamente.
- Inscritos actualmente: 625 alumnos.
- Su planta docente está formada por: 104 profesores.
- Experiencia de profesores: 1 año como mínimo de experiencia educativa y de preferencia que laboren en su campo profesional.
- La universidad cuenta con biblioteca, cafetería y con los auditorios mencionados en el punto anterior (capacidad física).

### **CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA OBREROS 1983**

### **ESCUELA DE COMPUTACIÓN 1988**

### **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE FILOSOFÍA 1991**

## **5.2 IDEARIO DE LA UNIVERSIDAD**

La "Universidad Celeste" es una institución de educación superior de carácter privado, de inspiración cristiana y con estudios con reconocimiento de validez oficial. Está integrada por directivos, maestros, alumnos y exalumnos que con la colaboración de funcionarios, empleados tienen por fin esencial la conservación, transmisión, difusión y progreso de la cultura superior.

Este fin se logra mediante la formación de profesionistas, maestros, investigadores y especialistas en la investigación. Busca la formación integral y humana de cuantos frecuentan sus aulas, en un ambiente de familiaridad pastoral y rigor académico que favorecen al dialogo. Como toda institución tiene una serie de principios, objetivos, una misión, lema, visión,

### 5.2.1 MISIÓN DE LA UNIVERISDAD

"Formar profesionistas comprometidos en el desarrollo integral de la comunidad, según el ideal de Don Bosco: buenos cristianos y honestos ciudadanos".

### 5.2.2 VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La "Universidad Celeste" es una alternativa frente al gigantismo de la macro universidad con posibilidades de relaciones interpersonales y frente al elitismo del alto costo de estudios profesionales.

### 5.2.3 LEMA DE LA UNIVERSIDAD

Su lema es creado en base al compromiso como institución de educación superior con la Verdad, con el Valor, con el Bien, con la Virtud y con la Vida.

La "Universidad Celeste" cree que la educación es el único camino para la promoción integral de las personas y comunidades, ellos creen en la cultura de trabajo, de la responsabilidad, de la solidaridad social y de la subsidiaridad a partir de la inspiración cristiana, del dialogo fe-cultura y de la praxis moral que de ellas se desprende. También se cree en el compromiso supremo que genera la búsqueda de la Verdad y la formación de profesionistas con responsabilidad ética según la tradición del Sistema Educativo, siempre actual y vigente a fin de formar siempre honestos ciudadanos y profesionistas cristianos comprometidos.

Por ello el lema de la Universidad es: "Vitam Impendere Vero" que significa "Consagrar la Vida a la Verdad".

Anteriormente se habló del modelo educativo el cual define al hombre como sujeto de crecimiento o recuperación; una enumeración de sus recursos interiores de las energías con las que cuenta para construirse. Los agentes del proceso educativo son:

- A) Educación; considera al hombre en su integridad como persona (relación de igual al otro), la educación será el proceso que le permite adquirir, asimilar y desarrollar valores, actitudes y conocimientos en el educando, en su calidad de persona incorporando elementos culturales y morales en función de su realización.
- B) Comunidad Educativo- pastoral; la comunidad educativo – pastoral está formada por un grupo de personas que intervienen en el proceso educativo, forman parte de ella autoridades, académicos, personal administrativo y personal de servicio. Todos y cada uno de los miembros de la comunidad son considerados educadores que participan en la vida de la universidad, dando y recibiendo en el proyecto educativo.
- C) Rasgos del educador; una congruencia personal que lo lleva a identificarse con los principios pedagógicos y estar integrado a la comunidad educativo-pastoral, ejerciendo la asistencia como una presencia física y afectuosa en los lugares donde los muchachos se encuentran y conviven; lugares en los que surge la autoridad moral como capacidad de animación, sostén y propuesta, cumpliendo con el doble papel de la preventividad: desarrollar la capacidad potencial de la persona a través de propuestas positivas y proteger de las experiencias negativas. Esta asistencia comprende los gestos e iniciativas más diversas, inspirados todos en una actitud fundamental: amar, estar presente, compartir, ayudar y estar disponible. Adquirir la paternidad espiritual que se entiende como una responsabilidad afectuosa y con autoridad que ofrece guía y magisterio vital, pero exige disciplina y compromiso. Es a la vez amor y autoridad, esta responsabilidad exige el debido equilibrio emocional, acompañado por un ejercicio responsable de la docencia en un esfuerzo constante de superación, tanto académica como pedagógica.
- D) Proceso de enseñanza- aprendizaje; es una interacción educador- educando que se lleva a cabo en una relación de responsabilidad, en el marco de la Comunidad Educativa. El educador- académico es actor, motivador, facilitador y problematizador del aprendizaje. Es el que plantea a los alumnos la necesidad de aprendizaje, se involucra e identifica con los

contenidos, no es un reproductor del conocimiento sino que a la vez que desarrolla su práctica docente está construyendo su propio conocimiento de manera personal y académica.

El educando- alumno es el centro, actor y fin del proceso de enseñanza, es una persona esencialmente activa que integra significativamente valores, actitudes y conocimientos, opinando, criticando, proponiendo soluciones y generando respuestas alternativas, en un contexto interdisciplinario y de dialogo fe- cultura.

#### 5.2.4 LOS PRINCIPIOS DE LA UNIVERSIDAD

Los principios fundamentales que definen a la Universidad son:

- A) Amabilidad; es la forma de presencia educativa y puesta en común de amistad adulta, de prevención y paterna preocupación por el futuro, concretándose en las relaciones personales las cuales permiten iluminar las experiencias del presente y pasado a fin de manifestarse en el futuro y la valoración de los grupos, como experiencia abierta al mayor número de personas, que brinda la oportunidad para madurar como tales favoreciendo la personalización de las intervenciones haciendo aflorar el sentido de responsabilidad, apertura, iniciativa, cordialidad y actitudes cristianas como la paciencia, el respeto y afecto.
- B) La razón es un recurso importante del aprendizaje y de las relaciones para que se viva en un clima de libertad, responsabilidad, crecimiento personal (maduración de la persona misma) y crecimiento social (disponibilidad, la solidaridad, el dialogo, la corresponsabilidad).
- C) Religión; todo hombre es un ser religioso quien percibe en si mismo el eco de experiencias religiosas. Descubre las huellas de la transcendencia y aprecia la calidad de las personas comprometidas con lo religioso, por ello la religión es la vivencia de la comprensión del sentido teleológico de la existencia humana.

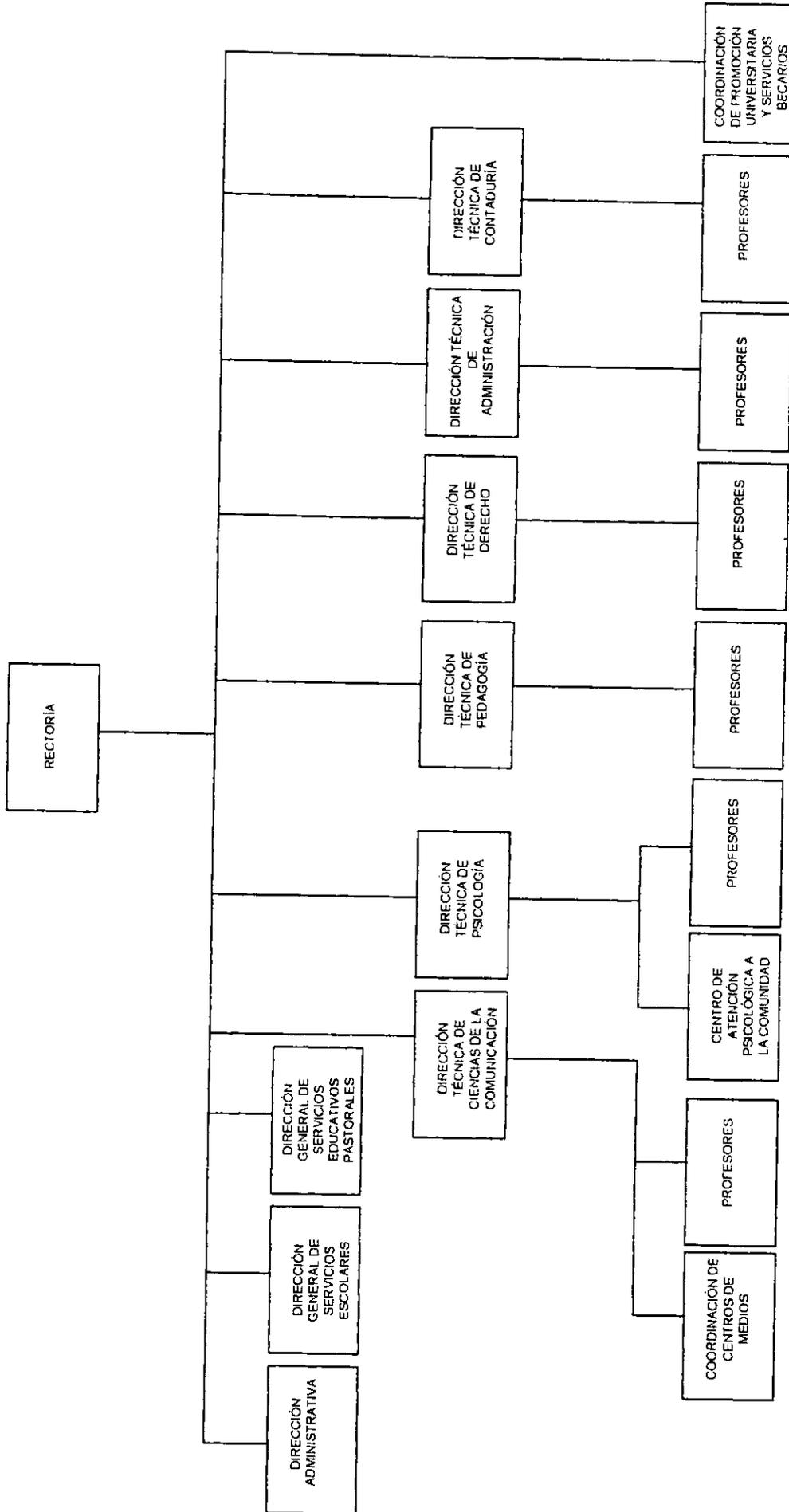
## 5.2.5 OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD

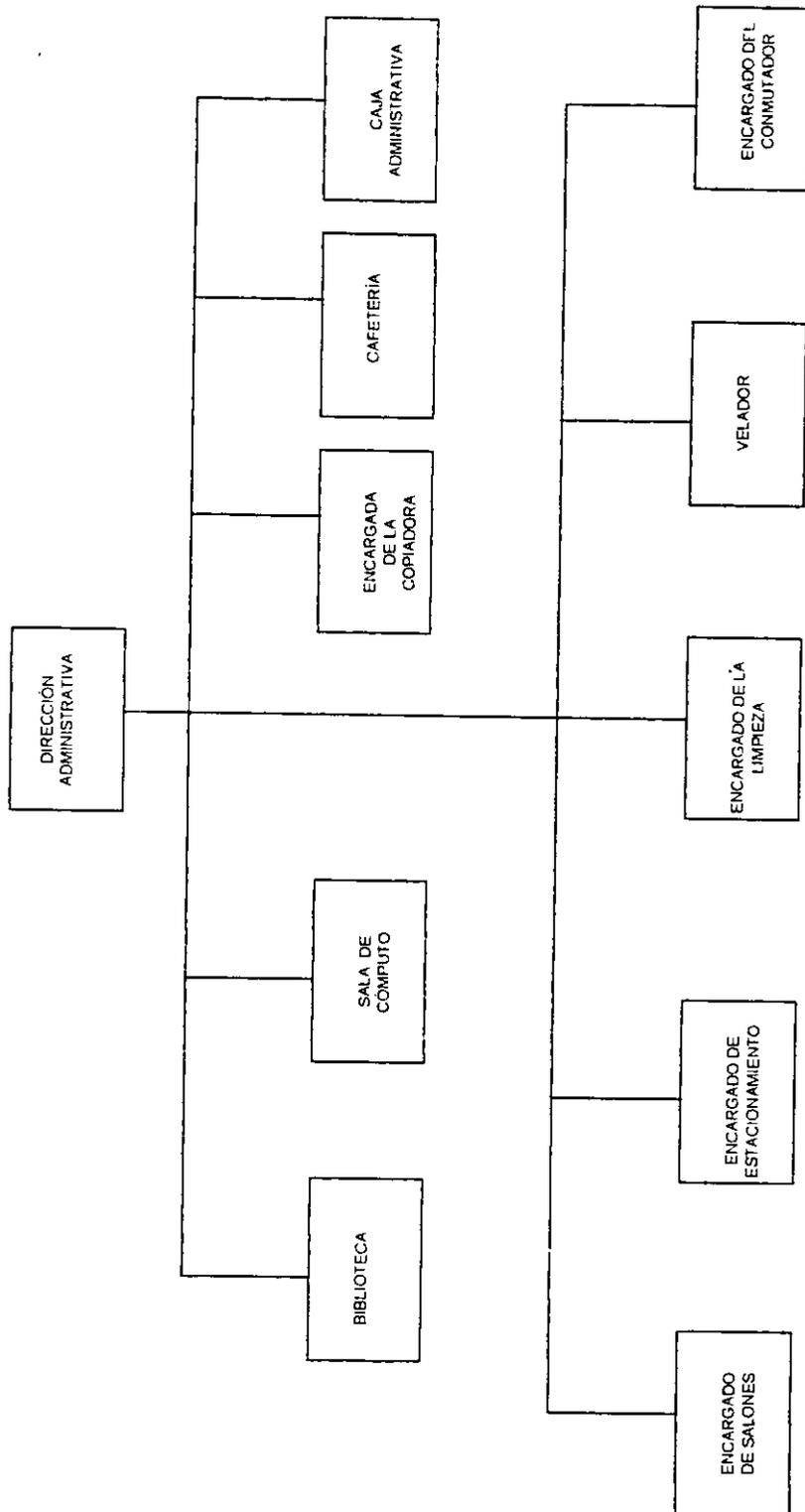
La Universidad tiene como objetivos generales:

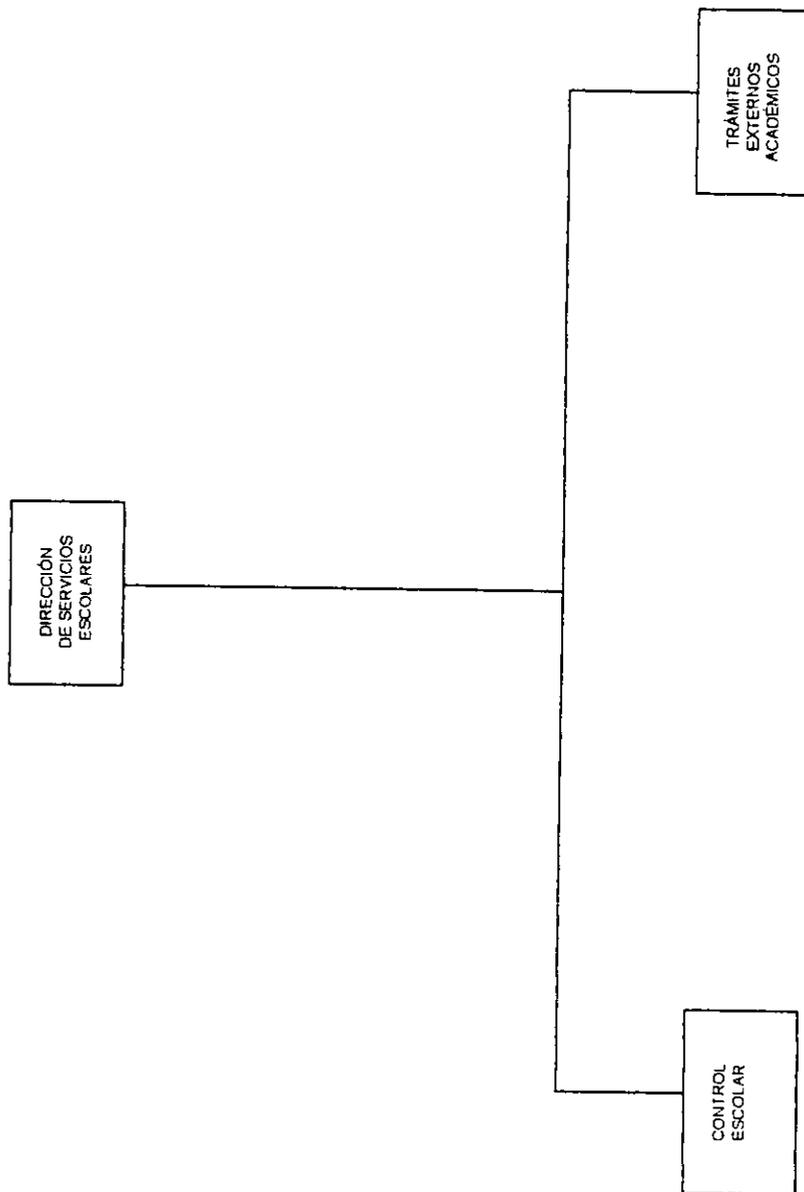
- A) La formación profesional, técnica, humanística y ética necesaria para el desarrollo integral de la persona a través de un diálogo.
- B) Preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de nuestra patria y de la humanidad entera puesto que aspira a ser una fuerza viva en la orientación de la sociedad.
- C) La investigación, a fin de poder resolver los problemas más urgentes que se presentan en la vida.
- D) Impulsar dentro y fuera de la universidad un espíritu comunitario, pretendiendo que los universitarios alcancen sus metas y puedan ejercer su libertad en la comunidad de ideales y de acciones.
- E) Impregnar todas sus actividades del espíritu Evangélico que le inspira, partiendo de la afirmación de que el hombre es Imagen de Dios, fomentando su capacidad creadora basada en el amor y la búsqueda de la justicia.

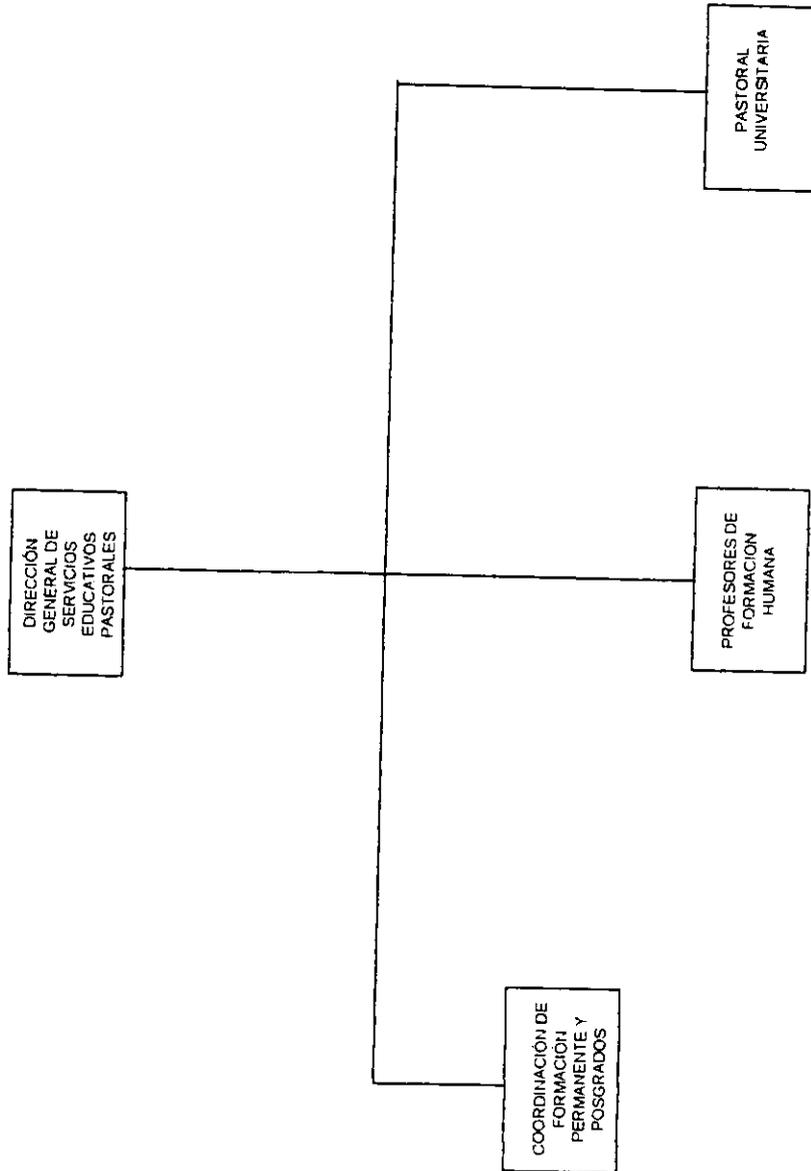
## 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD









## 5.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD

El diagnóstico se obtuvo utilizando la técnica de un cuestionario estructurado, el cual se les aplicó a los directivos de la Universidad, al personal administrativo y a los profesores, para determinar y conocer cual es la situación actual de la universidad. Este diagnóstico es nuestro punto de partida para establecer posteriormente cual es el tipo de liderazgo que se utiliza en esta institución, recordando que estamos bajo el punto de vista de la teoría de liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

### 5.4.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Cada una de las preguntas que conforman el cuestionario aplicado para la investigación de campo fue elaborado detenidamente a fin de conocer lo necesario para cumplir con el objetivo general de la investigación. Por ello cada una de las preguntas cumple con un objetivo específico. A continuación se mencionan para cada uno de los reactivos:

1. ¿QUÉ CARGO OCUPA?

Conocer el nivel de responsabilidad de cada puesto en la universidad de las diferentes personas encuestadas.

2. SEXO

Conocer como dato estadístico el porcentaje tanto de hombre como de mujeres que fueron encuestados.

3. ¿QUÉ TIEMPO LLEVA TRABAJANDO EN ESTA UNIVERSIDAD?

Determinar que tanto conoce la persona a la institución a lo largo de los años que lleva trabajando en ella.

4. ¿EN QUÉ EVENTOS A PARTICIPADO?

Conocer y determinar el grado de participación que ha tenido el diferente personal encuestado.

5. ¿CONOCE LA MISIÓN, PROPÓSITOS, POLÍTICAS, OBJETIVOS Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN?

Conocer el porcentaje de las personas que conocen las políticas, misión, objetivos, propósitos y filosofía de la institución.

6. SI LA RESPUESTA ES SI MENCIONE ALGUNAS:

Determinar cuales son las políticas, objetivos, propósitos, filosofía y misión que conocen las personas de la institución a fin de poder reforzarlas.

7. ¿QUÉ NIVEL DE ESTUDIOS TIENE?

Conocer que tan preparado académicamente está el encuestado.

8. ¿APARTE DE TRABAJAR EN ESTA UNIVERSIDAD, TRABAJA EN OTRO LADO?

Conocer si está trabajando en su campo profesional y por consiguiente determinar si está actualizado en sus conocimientos.

9. SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES SI, INDIQUE EN DONDE:

Especificar el área de trabajo donde se desenvuelve profesionalmente el personal de esta institución.

10. ¿CONSIDERA QUE SE LE DA EL APOYO NECESARIO PARA QUE PUEDA USTED REALIZAR SU TRABAJO?, ¿QUÉ TIPO DE APOYO?

Conocer en que grado los entrevistados se sienten apoyados por la institución.

11. ¿CÓMO CONSIDERA USTED SU REACCIÓN GENERALMENTE CUANDO TIENE UN PROBLEMA?

Determinar la capacidad de toma de decisión de cada uno de los encuestados así como su confianza en ellos mismos para tomarla.

12. ¿LE GUSTA OBSERVAR LOS DETALLES CON IMPORTANCIA PARA POSTERIORMENTE TOMAR SUS DECISIONES?

Conocer la capacidad de análisis de cada persona para tomar en cuenta los detalles a la hora de tomar las decisiones.

**13. EN CUÁNTO A NUEVAS ACTIVIDADES, GENERALMENTE:**

Determinar la creatividad, la innovación y la iniciativa que tienen las personas para iniciar nuevos proyectos.

**14. ¿EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, SE SIENTE MOTIVADO POR SUS JEFES, TANTO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES COMO PARA LOGRAR SUS METAS?**

Determinar el grado de motivación emocional y la autoestima que tiene el personal encuestado.

**15. EN UNA CONVERSACIÓN GENERALMENTE, USTED:**

Conocer la seguridad y autoestima en sí mismo que tiene cada persona para participar en una junta, conferencia o simplemente en una conversación.

**16. EN SU TRABAJO, YA SEA ADMINISTRATIVO O DOCENTE USTED:**

Conocer el grado de desempeño en la realización de cada una de las responsabilidades de las personas que forman parte de esta institución.

**17. CUÁNDO TIENE QUE REALIZAR UNA TAREA YA SEA PROPIA O BIEN PORQUE SE LE PIDE, LA REALIZA CUANDO:**

Determinar el grado de responsabilidad con respecto a las tareas.

**18. SE CONSIDERA QUE ES UNA PERSONA QUE ALCANZA SUS METAS:**

Conocer la persistencia y la tenacidad que tienen las personas para alcanzar sus metas.

**19. CUANDO TRABAJA EN EQUIPO USTED GENERALMENTE SE ACOPLA:**

Conocer la capacidad de relación con otras personas para ser más fácil la realización de las tareas.

**20. CUANDO TRABAJA EN EQUIPO USTED:**

Conocer la capacidad de relación y de expresión que tiene cada persona para comunicar sus ideas.

**21. ¿CONSIDERA QUE LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, ES:**

Determinar el grado de compañerismo y el ambiente organizacional que existe en la institución.

22. EN CASO DE QUE LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS SEA REGULAR O MALA, USTED CREE QUE ES DEBIDO A QUE:

Conocer las causas principales por lo cual exista una regular o mala relación con los compañeros de trabajo.

23. ¿QUÉ TIPO DE TAREAS PREFIERE REALIZAR MÁS FRECUENTEMENTE?

Conocer las preferencias de las tareas a realizar por el personal encuestado.

24. SE CONSIDERA USTED UNA PERSONA:

Conocer el tipo de liderazgo; ya sea autoritario, participativo, de convencimiento o delegativo.

25. ¿QUÉ TIPO DE LÍDER SE CONSIDERA USTED?

Conocer si las personas se consideran líderes o no por ellos mismos.

26. AL PREPARAR SUS CLASES O BIEN SU TRABAJO ADMINISTRATIVO PREPARA EL MATERIAL TANTO DIDÁCTICO COMO DE CONTENIDO:

Determinar con qué frecuencia usan el material didáctico.

27. ¿QUÉ MATERIAL DIDÁCTICO UTILIZA USTEDEN SU TRABAJO ADMINISTRATIVO O DOCENTE?

Determinar si las personas utilizan algún recurso didáctico para realizar sus actividades y conocer cuál es.

28. ¿QUÉ OTRO MATERIAL DIDÁCTICO LE GUSTARÍA TENER PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?

Conocer los deseos que tiene el personal en cuanto a otro material didáctico para hacer más eficaz su actividad.

29. ¿CONOCE USTED SI ESE MATERIAL ESTÁ DISPONIBLE EN LA UNIVERSIDAD?

Determinar si el personal conoce la disponibilidad y existencia del material didáctico.

30. ¿LE AGRADA TRABAJAR EN ESTA UNIVERSIDAD?

Conocer el sentimiento de permanencia que sienten los diferentes tipos de personas que trabajan en la institución.

31. CONSIDERA QUE LA FORMA EN QUE LOS DIRECTIVOS LLEVAN A LA UNIVERSIDAD GENERALMENTE ES:

Conocer como el personal visualiza la forma en que los directivos manejan la institución.

32. SU INGRESO GLOBAL MENSUAL, APROXIMADO ES DE:

Conocer como dato estadístico los niveles de sueldo del personal.

#### 5.4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Nuestra muestra (parte del universo), es de tipo finita ya que el universo (total de directivos, del personal administrativo y profesores, es igual a 125) es menor de 500,000 personas. La muestra que seleccionaremos, mediremos y observaremos debe ser representativa; debe tener las mismas cualidades y características del total de la población y debe ser suficiente; es decir, la cantidad de los elementos humanos seleccionados debe ser representativa. Por ello, el número de cuestionarios aplicados fue solamente a 95 personas siendo que el margen de error fue solo de 5% a fin de ser lo más exacto posible.

Fórmula para determinar la muestra de tipo finita<sup>104</sup>:

$$n = \frac{\sum P Q N^2}{S (N-1) + \sum P Q}$$

<sup>104</sup> López Altamirano, Alfredo: "Introducción a la Investigación de Mercados, un nuevo enfoque", Editorial Diana, segunda edición, México, 1997, pp. 268-271.

Donde:

$n$  = TAMAÑO DE LA MUESTRA

$\alpha$  = GRADO DE CONFIANZA (95%)

P = PROBABILIDAD A FAVOR (50%)

Q = PROBABILIDAD EN CONTRA (50%)

N = POBLACIÓN (125)

S = MARGEN DE ERROR (5%)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(2)^2 (50)(50)(125)}{5^2 (125-1) + (2)^2 (50)(50)}$$

$$n = \frac{(2)^2 (50)(50)(125)}{5^2 (124) + (2)^2 (50)(50)}$$

$$n = \frac{(4) (50)(50)(125)}{25 (124) + (4) (50)(50)}$$

$$n = \frac{1.250.000}{25 (124) + (4) (50)(50)}$$

$$n = \frac{1.250.000}{3.100 + 10.000}$$

$$n = \frac{1.250.000}{13.100}$$

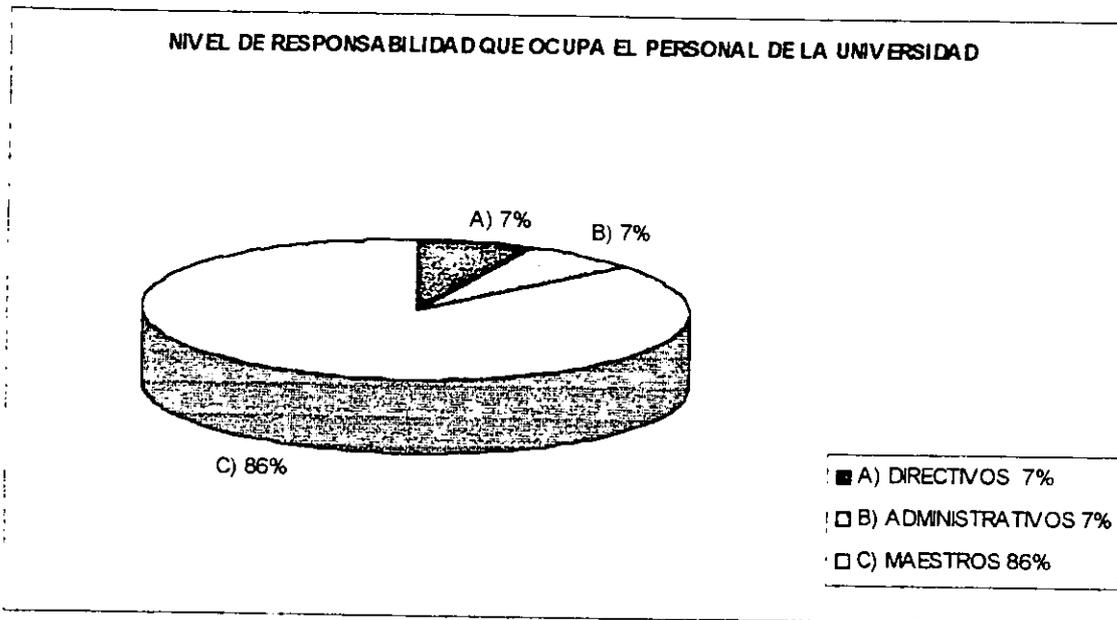
$n = 95.41 = 95$
------------------

## 5.4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.4.3.1 DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y PROFESORES

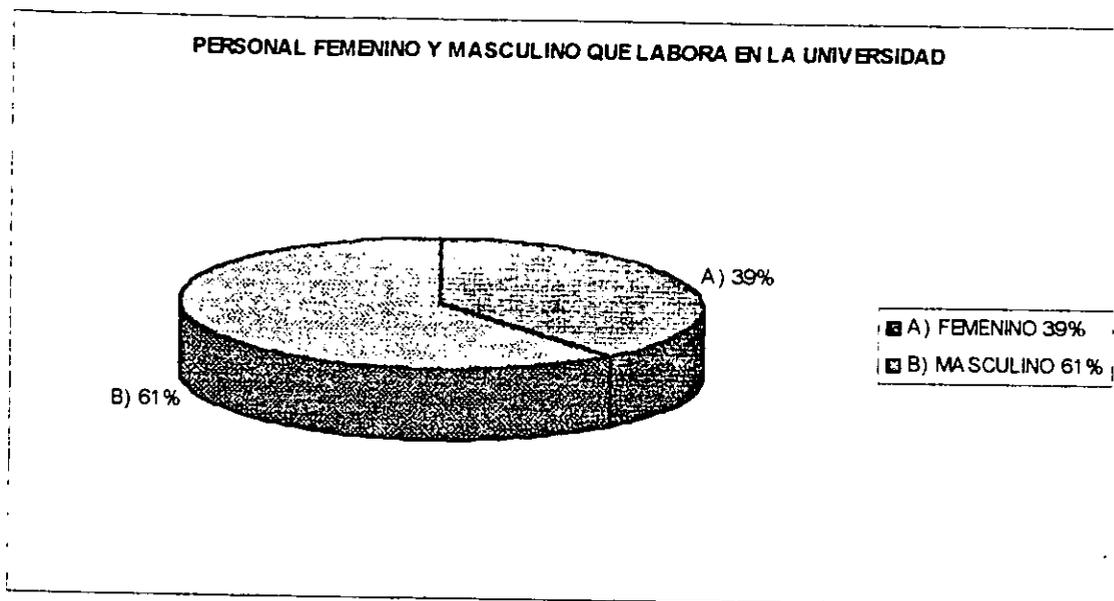
El análisis de la siguiente información abarca a los tres grupos de nuestra investigación (Administrativos, Directivos y Profesores):

1. El nivel de responsabilidad; de las 95 personas encuestadas, el Personal Directivo está representado por el 7%, el Personal Administrativo por el 7% y los Profesores por el 86%.



GRÁFICA 5.1

2. De las personas encuestadas el 39% son mujeres y el 61% son hombres de esto podemos observar que dentro de la Universidad existe más personal masculino.

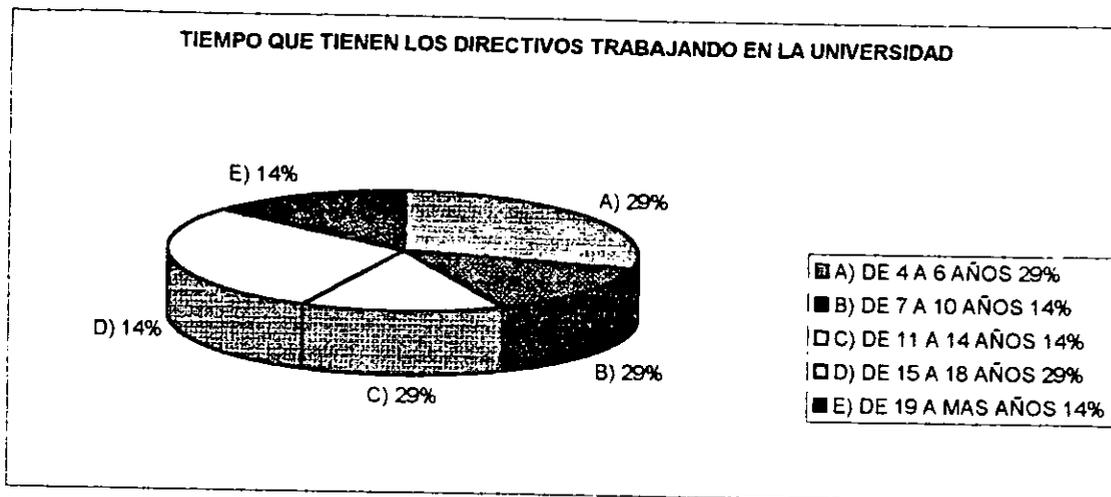


GRÁFICA 5.2

#### 5.4.3.2 DIRECTIVOS

El análisis de la siguiente información abarca a un grupo de nuestra investigación (Directivos):

3.El tiempo que lleva trabajando el personal directivo dentro de la Universidad es: menos de un año hasta más de 19 años, la mayoría de este personal han trabajado de 4-6 años (29%), de 15-18 años (29%), de 19 a más años (14%), de 11-14 años (14%) y de 7-10 años (14%), ninguno de ellos ha trabajado en un periodo inferior a 3 años. La mayoría de los directivos tienen un tiempo considerable trabajando en la Universidad en el cual ellos la han conocido, su grado de lealtad es alto al igual que su sentimiento de permanencia.



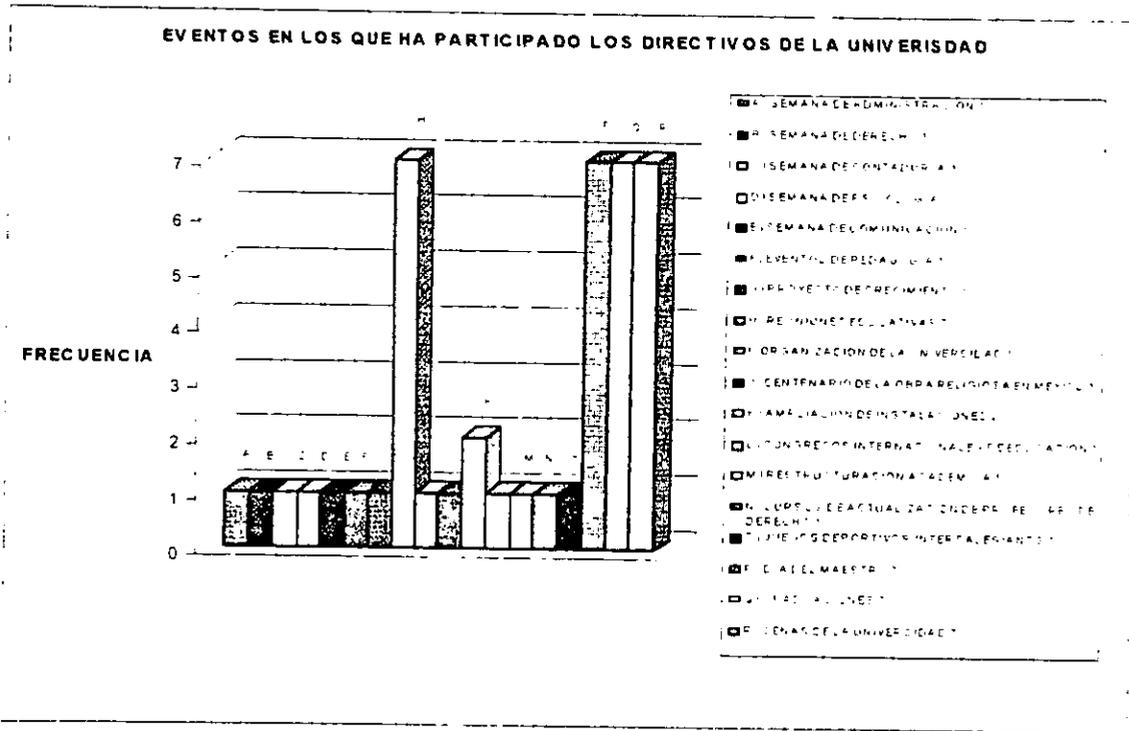
GRÁFICA 5.3

4. Los eventos en los cuales los directivos han participado son:

EVENTO	FRECUENCIA
Reuniones Educativas	7
Cenas de la Universidad	7
Graduaciones	7
Día del Maestro	7
Ampliación de las instalaciones	2
Semana de Derecho	1
Semana de Contaduría	1
Semana de Psicología	1
Semana de Comunicaciones	1
Eventos de Pedagogía	1
Proyecto de Crecimiento	1
Organización de la Universidad	1
Centenario de la Obra Religiosa	1
Semana de Administración	1

Semana de Administración	1
Reestructuración Académica	1
Congresos Internacionales de Educación	1
Juegos deportivos Intersalesianos	1
Cursos de Actualización de Profesores de Derecho	1
Suma	43

Como podemos observar en la tabla los directivos han tenido una buena participación en los diferentes eventos que se han organizado, demostrando un alto grado de interés y de permanencia, sin embargo podrían participar más en los eventos de las otras direcciones, esto nos indica que no se comprometen en los proyectos ni en su continuidad.



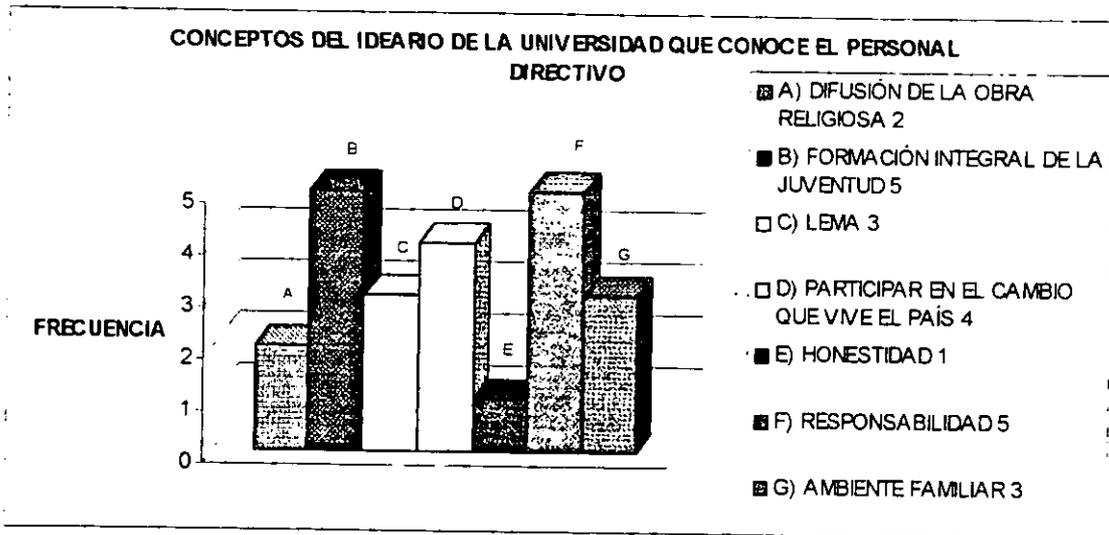
GRÁFICA 5.4

5. Se le pregunto a los directivos si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad que se encuentran en el ideario y el 100% de ellos si lo conocen, esto señala que existe un conocimiento sobre el ideario de la misma, sin embargo se contradice con la siguiente debido a que solo conocen ideas generales.

6. Los siguientes conceptos que conocen los directivos referente al ideario son:

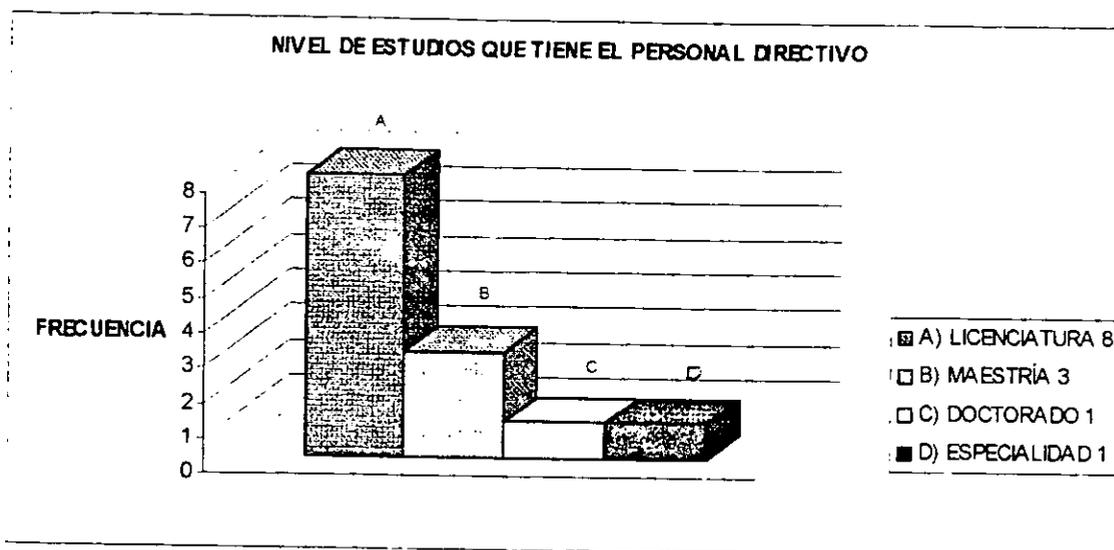
CONCEPTOS DEL IDEARIO	FRECUENCIA
Difusión de la Obra Religiosa	2
Formación Integral de la juventud	5
Lema	3
Participación en el cambio que vive el país	4
Honestidad	1
Responsabilidad	5
Ambiente Familiar	3
Suma	23

Los directivos a pesar de que señalaron que si conocen el ideario de la Universidad realmente no es así, porque conocen muy pocos puntos.



GRÁFICA 5.5

7. Los directivos de la Universidad cuentan con un buen nivel de estudios, teniendo los conocimientos necesarios para ocupar sus puestos y desempeñar correctamente sus funciones, es decir tienen la habilidad necesaria. Ellos tienen 8 licenciaturas, 3 maestrías, 1 doctorado y 1 especialidad.



GRÁFICA 5.6

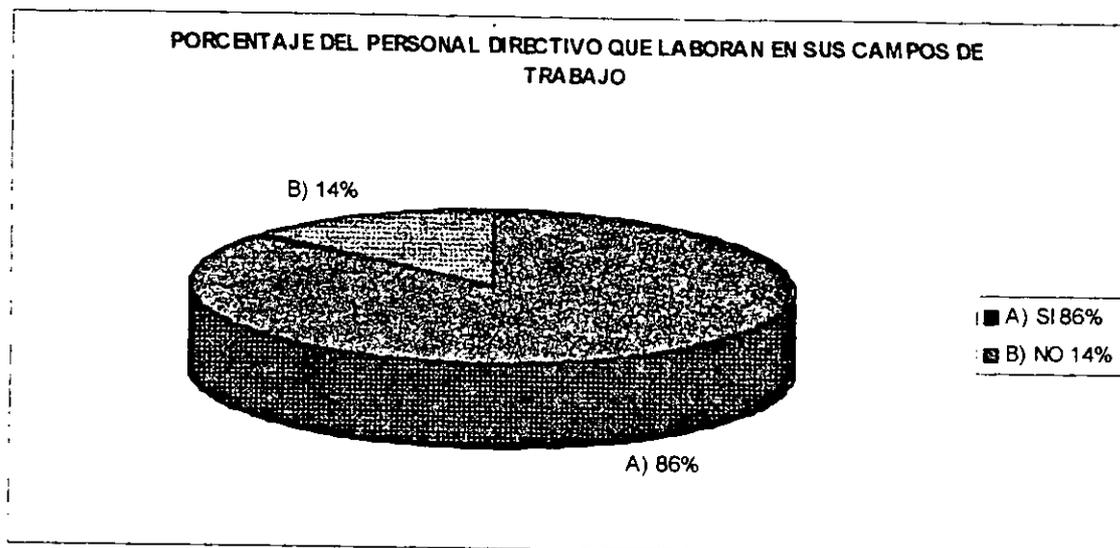
Las licenciaturas que tienen los directivos son: Derecho, Pedagogía, Filosofía, Sociología, Teología, Administración, Psicología, Contaduría y Periodismo - Comunicación Colectiva, cada una de ellas corresponde a los cargos que ocupan.

La especialidad estudiada por un directivo es: Educación, los directivos tienen la obligación de seguirse preparando en las diferentes áreas del conocimiento, en general les falta especializarse.

Las maestrías estudiadas por los directivos son: Humanidades, Administración y Comunicación Institucional, éstas no son suficientes para el número de directivos que son, recordando su nivel de responsabilidad

El doctorado estudiado por un directivo es: Humanidades, aquí al igual que las maestrías no es suficiente para su grado de responsabilidad en relación con el número de directivos.

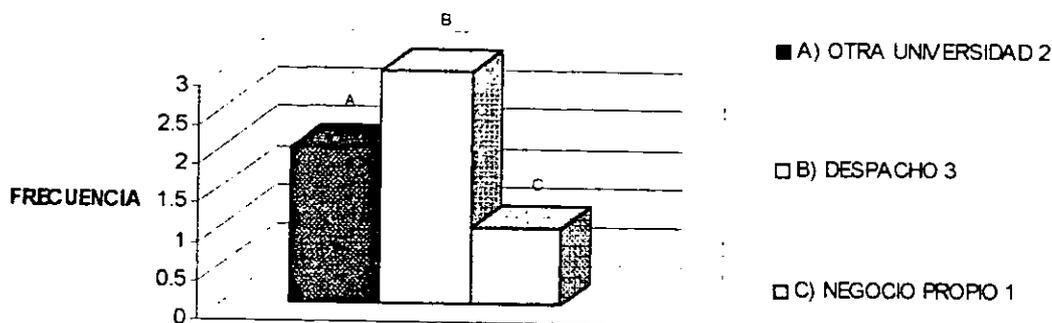
8. De los directivos encuestados el 86% trabaja en otro lugar y el 14% solamente en la Universidad, lo que quiere decir que más de la mitad se encuentra en su campo laboral permitiéndoles adquirir experiencias y aplicar sus conocimientos a fin de transmitirlos después a sus compañeros y subordinados, sin embargo afecta a la Universidad en el sentido de que su personal no es de tiempo completo, viéndola como algo "extra".



GRÁFICA 5.7

9. De los directivos que trabajan en otro lugar, están representados de la siguiente forma: despacho 3, otra universidad 2, negocio propio 1, es decir los directivos se encuentran laborando en diversos lugares donde adquieren diferentes experiencias las cuales son transmitidas posteriormente.

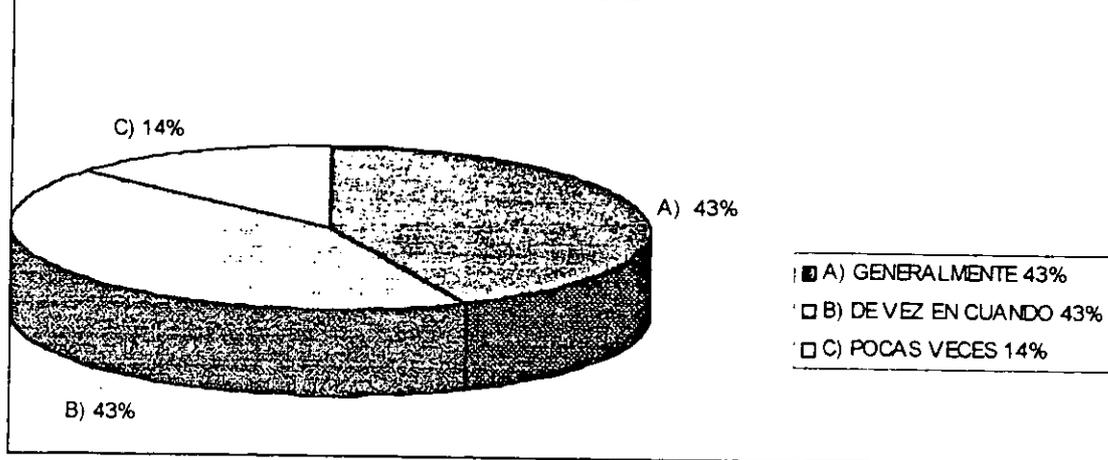
LUGARES DONDE EL PERSONAL DIRECTIVO TRABAJA APARTE DE LA UNIVERSIDAD



GRÁFICA 5.8

10. Los directivos que consideran que la Universidad generalmente les da un apoyo es 43%, de vez en cuando 43%, pocas veces 14%, es decir, el grado con que reciben el apoyo es bueno sin embargo este debe de aumentar a través de un conocimiento de las necesidades que tienen cada uno de ellos para realizar su trabajo y lograr un mayor desarrollo personal e institucional.

GRADO DE APOYO QUE EL PERSONAL DIRECTIVO CONSIDERA QUE LA UNIVERSIDAD LE BRINDA PARA REALIZAR SU TRABAJO

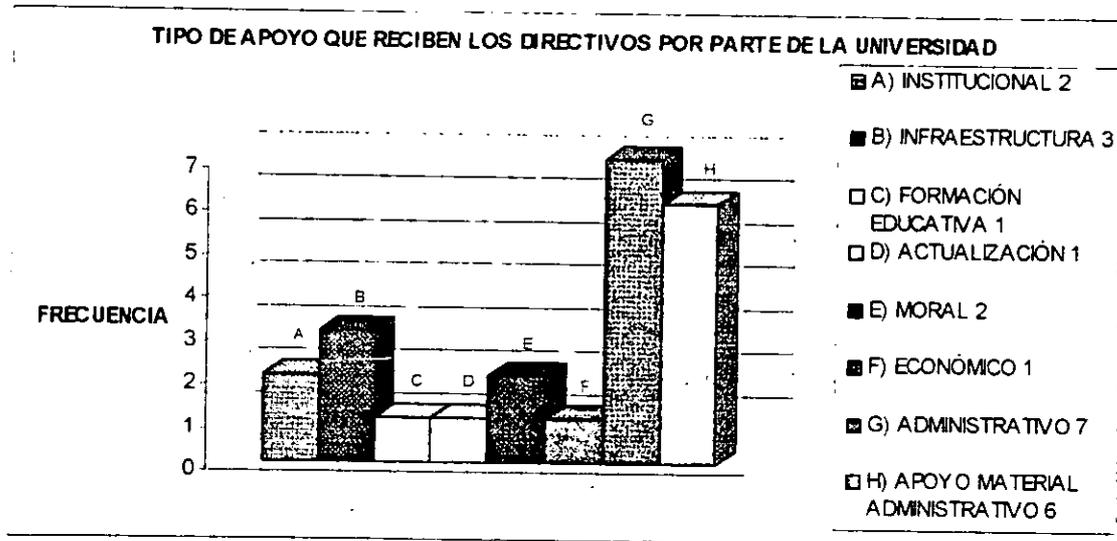


GRÁFICA 5.9

Los tipos de apoyo que han recibido los directivos por parte de la Universidad son los siguientes:

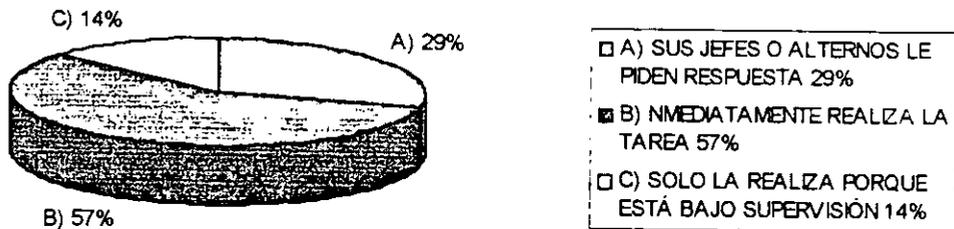
TIPO DE APOYO	FRECUENCIA
Infraestructura	3
Material Administrativo	6
Institucional	2
Moral	2
Administrativo	7
Formación Educativa	1
Actualización	1
Económico	1
Suma	23

Estos apoyos se pueden ver reflejados en la gráfica anterior, sin embargo, se debe hacer más hincapié en el tipo de apoyo que necesite cada uno de los directivos a fin de que en los apoyos cuya frecuencia es menor a 6 vayan creciendo para aumentar la motivación y el grado de pertenencia de los directivos.



GRÁFICA 5.10

GRADO DE RESPONSABILIDAD POR PARTE DEL PERSONAL DIRECTIVO POR  
ALCANZAR LAS TAREAS



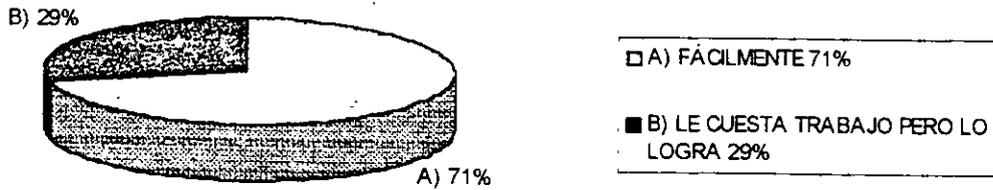
GRÁFICA 5.11

18. El 100% de los directivos generalmente alcanzan sus metas, indicando que su grado de persistencia y tenacidad es alto para alcanzar cada una de ellas y así evitar una supervisión constante por parte de sus jefes ocasionando una pérdida de tiempo.

19. El 71% de los directivos fácilmente se acoplan para trabajar en equipo, el 29% le cuesta trabajo pero lo logra. Esto indica que su capacidad de relación con otras personas es bueno, lo que les ayuda a relacionarse permitiéndoles un crecimiento como personas. Sin embargo, esto está reflejado en el estilo de liderazgo E3, donde tienen hacia una baja tarea, pero hay que trabajar con el 29% que no están preparados para ese estilo.

11. La capacidad de toma de decisión que tienen los directivos así como la autoconfianza para resolver problemas es excelente, está representada por un 100%, donde investigan y luego resuelven. Apoyando esto el estilo de liderazgo actual E3.
12. El 100% de los directivos que laboran en la Universidad de vez en cuando observan los detalles para posteriormente tomar una decisión, es decir, su capacidad de análisis de los detalles es adecuada, permitiendo su participación en las decisiones.
13. El 100% de los directivos les gusta iniciar sus actividades y no que se las indiquen. Ellos tienen creatividad, innovación y la iniciativa necesaria para iniciar nuevos proyectos por ellos mismos. Demuestran interés por las tareas y actividades correspondientes a su nivel de responsabilidad y a su dirección de carrera, confirmando su habilidad.
14. El 100% de los directivos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores, su grado de autoestima y emocional es alto ya que logran realizar sus actividades y alcanzar sus metas, sin embargo está pregunta se contradice con la 10 ya que el apoyo que reciben es mínimo.
15. El 100% de los directivos participan dando sus puntos de vista en las juntas o en todas las reuniones realizadas con su personal. Su grado de seguridad y autoestima es alto ya que pueden y saben defender sus propias ideas, esto confirma su preferencia hacia las relaciones.
16. El 100% de los directivos van más allá de los resultados, lo que quiere decir que buscan la superación y que su grado de desempeño para la realización de cada una de sus responsabilidades es alto, sin embargo esto les es difícil debido a la falta de apoyo por parte de la Universidad.
17. El grado de responsabilidad de los directivos para alcanzar las tareas está representado: 57% realizan las tareas inmediatamente, 29% realiza las tareas porque sus jefes o alternos les piden una respuesta y el 14% solo las realiza bajo supervisión. Lo que determina que su grado de responsabilidad es mínimo ya que un 43% solo lo hace bajo supervisión indicando que el estilo actual no es el adecuado si se quiere lograr un mayor desempeño.

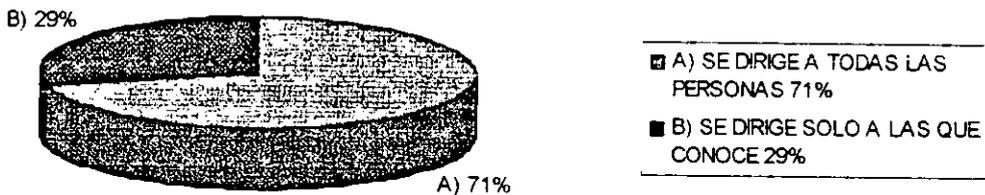
**CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL DIRECTIVO PARA TRABAJAR EN EQUIPO**



GRÁFICA 5.12

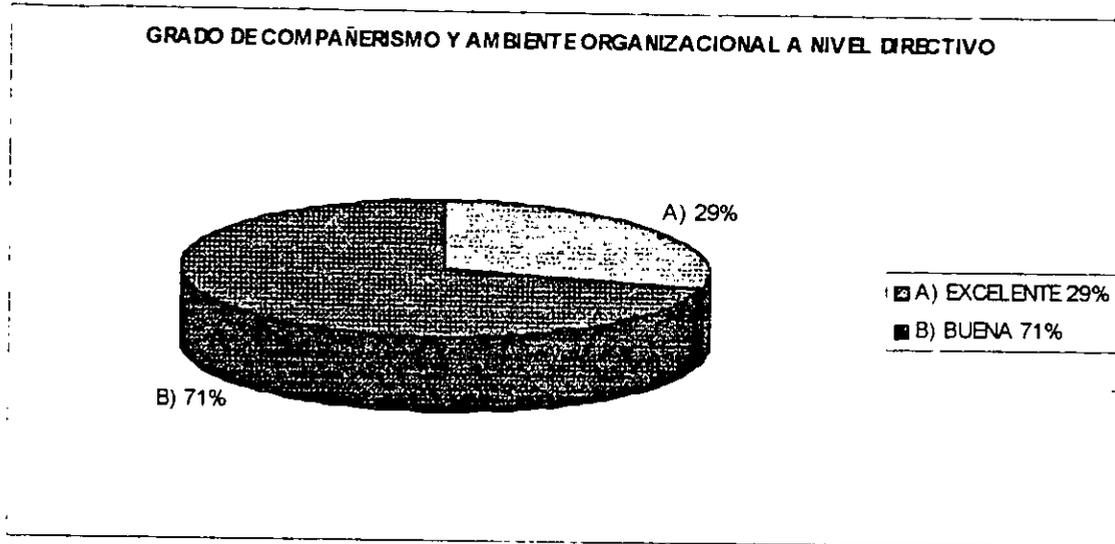
20. El 71% de los directivos se dirigen a todas las personas cuando trabajan en equipo y solo el 29% se dirigen solo a las que conocen. En general su capacidad de relación y de expresión para comunicar sus ideas es bueno, lo que permite conocer los diferentes puntos de vista, sin embargo, debe aumentarse la seguridad en cada uno de ellos para eliminar la ausencia de ella cuando por algún motivo no se dirigen a todos ellos, esto demuestra falta de madurez.

**CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL DIRECTIVO PARA DIRIGIRSE A LAS PERSONAS**



GRÁFICA 5.13

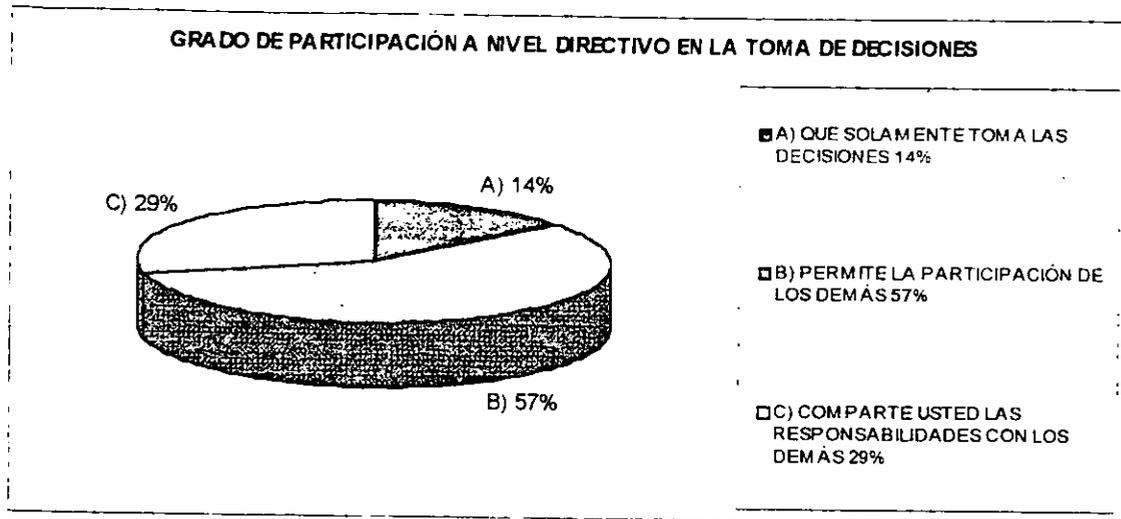
21. El 71% de los directivos considera que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, y solo el 29% considera que es excelente, en general existe un buen ambiente organizacional y un buen grado de compañerismo. Considerando que una de las causas es que no tienen mucho tiempo para convivir entre ellos, confirmando el E3, "comportamiento relacionado con una alta relación.



GRÁFICA 5.14

23. El 100% de los directivos prefieren realizar las tareas relacionadas con el trato de personas, indicando la facilidad que tienen para manejar y controlar al personal. Les gusta estar en contacto con su personal y tener una retroalimentación, teniendo a ser líderes participativos o de convencimiento, debido a que estos van enfocados al alto comportamiento de relación (E3).

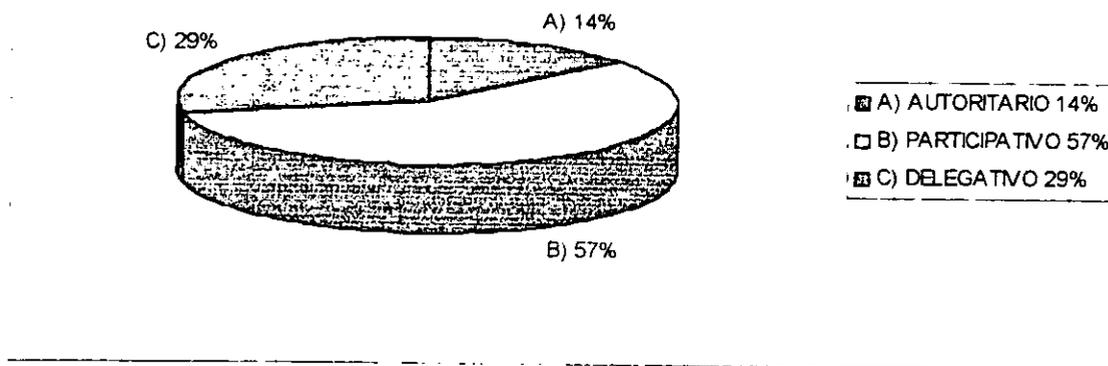
24. El 57% de los directivos permiten la participación de los demás, el 29% comparte la responsabilidad, el 14% toman las decisiones por sí mismos, esto indica el tipo de liderazgo al que tienden cada uno de ellos, demostrando que hay un interés para que sus compañeros o subordinados participen en las decisiones con el fin de que éstas sean las más adecuadas para toda la Universidad y no solo favorezca a unos cuantos.



GRÁFICA 5.15

25. El 57% de los directivos se consideran líderes participativos, el 29% delegativos, el 14% autoritarios, esto confirma la pregunta anterior indicando que los directivos no tienen miedo de perder su autoridad, es decir su seguridad y habilidad para el grado de responsabilidad.

**TIPOS DE LÍDERES A NIVEL DIRECTIVO**



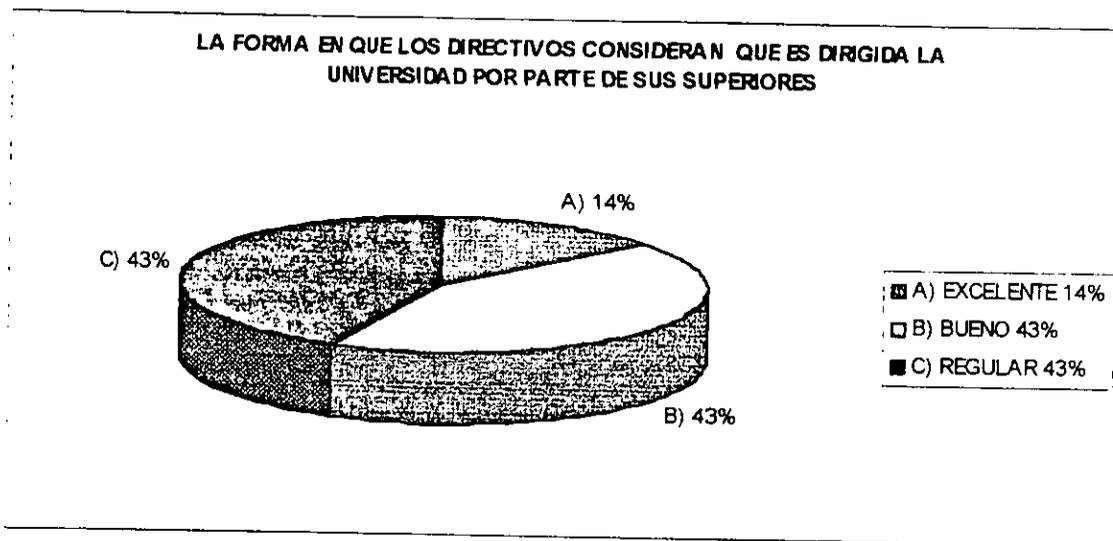
GRÁFICA 5.16

26. El 100% de los directivos generalmente preparan sus materiales para realizar sus trabajos, esto indica que los directivos tienen la creatividad necesaria para realizar y presentar su trabajo

mediante la tecnología y los recursos que ellos mismos se allegan, mostrando un interés por lograr un buen desempeño de sus funciones.

30. Al 100% de los directivos les gusta mucho trabajar en la Universidad, su grado de lealtad y de permanencia es alto lo que les permite lograr un buen desempeño, sin embargo podemos observar en la pregunta 10 que el desempeño se puede ver afectado por una falta de apoyo, desmotivando a los directivos.

31. El 43% de los directivos consideran que la forma en que los superiores dirigen la Universidad es buena, el 43% considera que es regular y el 14% considera que es excelente. De acuerdo, al estilo de liderazgo E3 que se lleva dentro de la Universidad es "miope" de lejos es correcto pero una vez analizando la percepción que tenemos es equivocada.



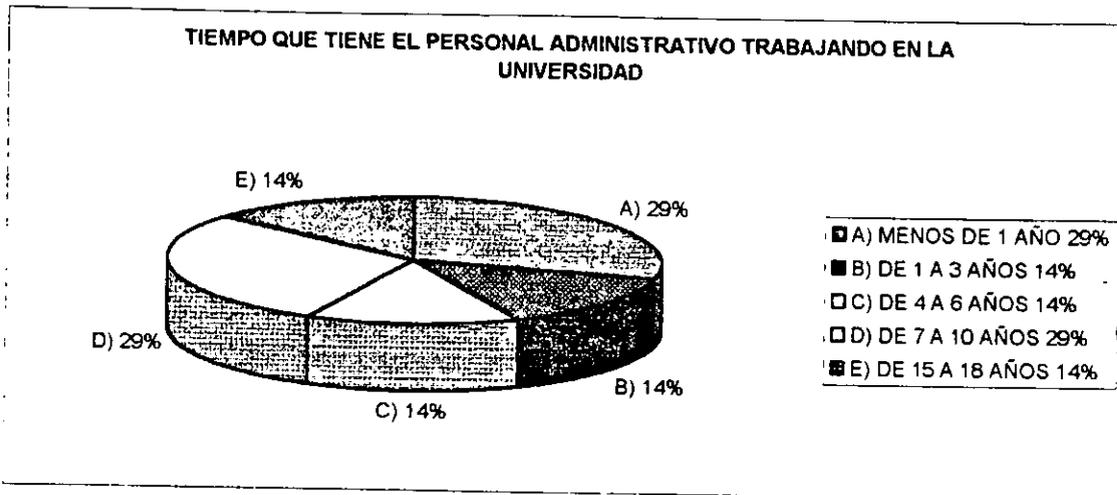
GRÁFICA 5.17

32. El ingreso global mensual del 100% de los directivos es: de \$5,000 en adelante lo que quiere decir que realmente su desempeño dentro de la Universidad no es solo por una retribución económica, sino también por un gusto personal y un sentimiento hacia la misma, pero realmente no existe motivación ni apoyo. Los sueldos influyen en el liderazgo ya que aunque no es el principal factor, es un incentivo para un futuro.

5.4.3.3 ADMINISTRATIVOS

Los resultados obtenidos de nuestra investigación abarca a un segundo grupo (Administrativos):

3.El tiempo que lleva trabajando el personal administrativo dentro de la Universidad es: menos de un año (29%), de 7-10 años (29%), de 1-3 años (14%), de 4-6 años (14%), de 15-18 años (14%). No podemos hablar de un sentido total de permanencia y lealtad hacia la Universidad debido a que un 86% (A, B, C, D) tienen menos de 7 años trabajando en ella.

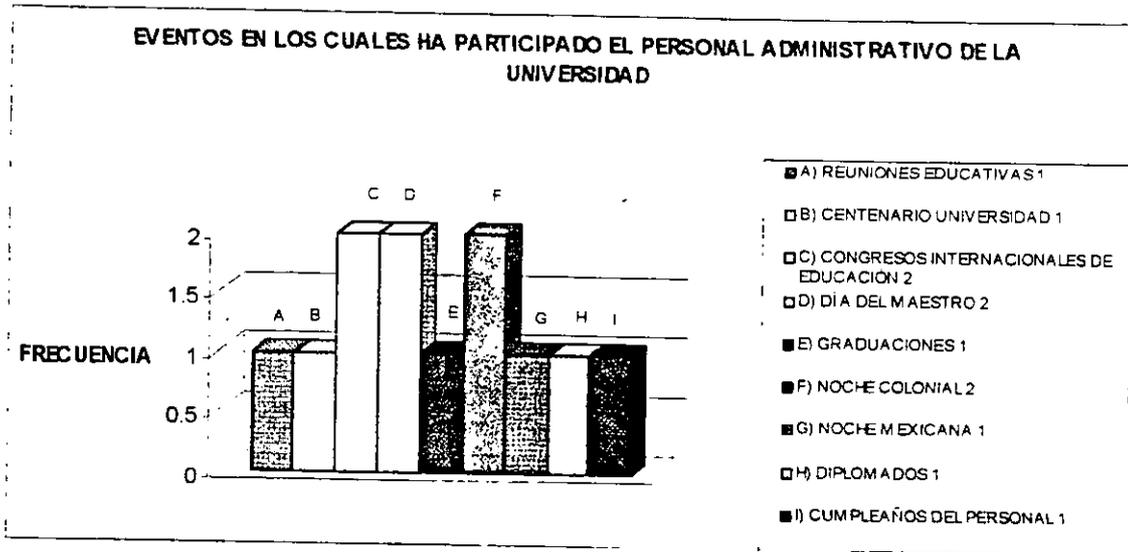


GRÁFICA 5.18

4. Los eventos en los cuales el personal administrativo ha participado son:

EVENTOS	FRECUENCIA
Reuniones Educativas	1
Centenario de la Universidad	1
Congresos Internacionales de Educación	2
Día del Maestro	2
Graduaciones	1
Noches Coloniales	2
Noches Mexicanas	1
Diplomados	1
Cumpleaños del Personal	1
Suma	12

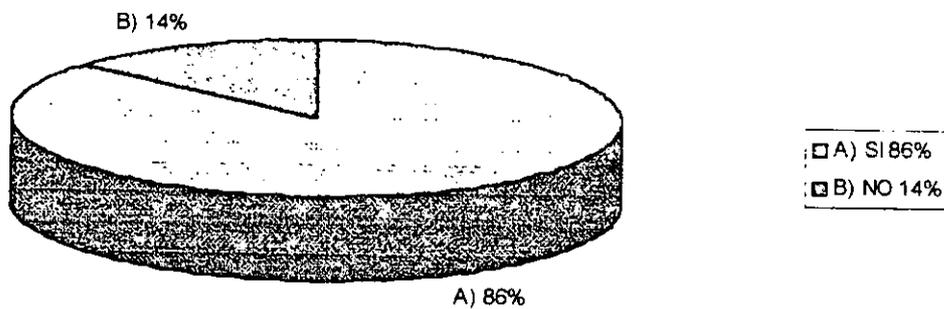
La mayoría del personal administrativo no ha participado en ningún evento organizado por parte de la Universidad, esto se puede deber a una falta de comunicación, motivación, de tiempo o de identificación con la Universidad, como podemos observar en la pregunta anterior.



GRÁFICA 5.19

5. Se le preguntó a los administrativos si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad, contemplados dentro del Ideario, y el 86% respondió que sí y solo un 14% que no, es decir la mayoría conoce el Ideario.

**GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE EL IDEARIO DE LA UNIVERSIDAD**



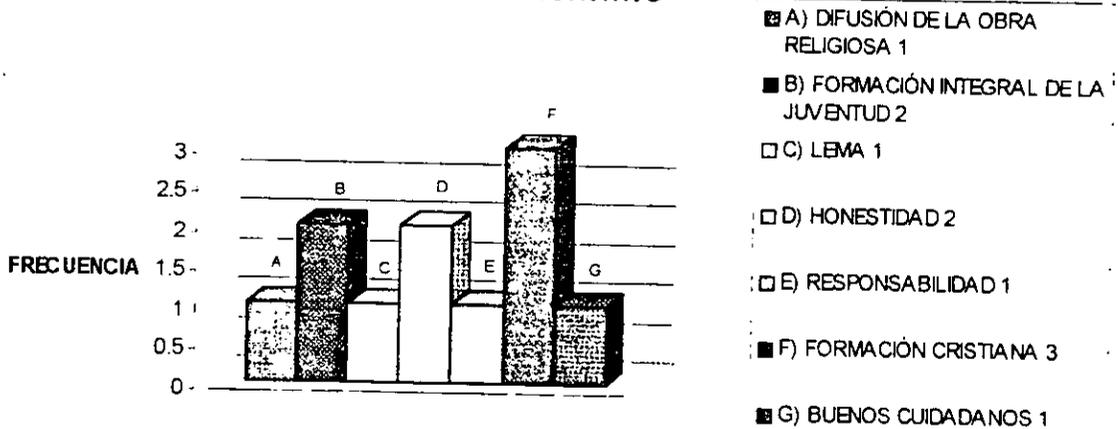
GRÁFICA 5.20

6. Los siguientes conceptos que conocen los administrativos referente al ideario son:

CONCEPTO	FRECUENCIA
Difusión de la Obra Religiosa	1
Formación Integral de la Juventud	2
Lema	1
Honestidad	2
Responsabilidad	1
Formación Cristiana	3
Buenos ciudadanos	1
Suma	11

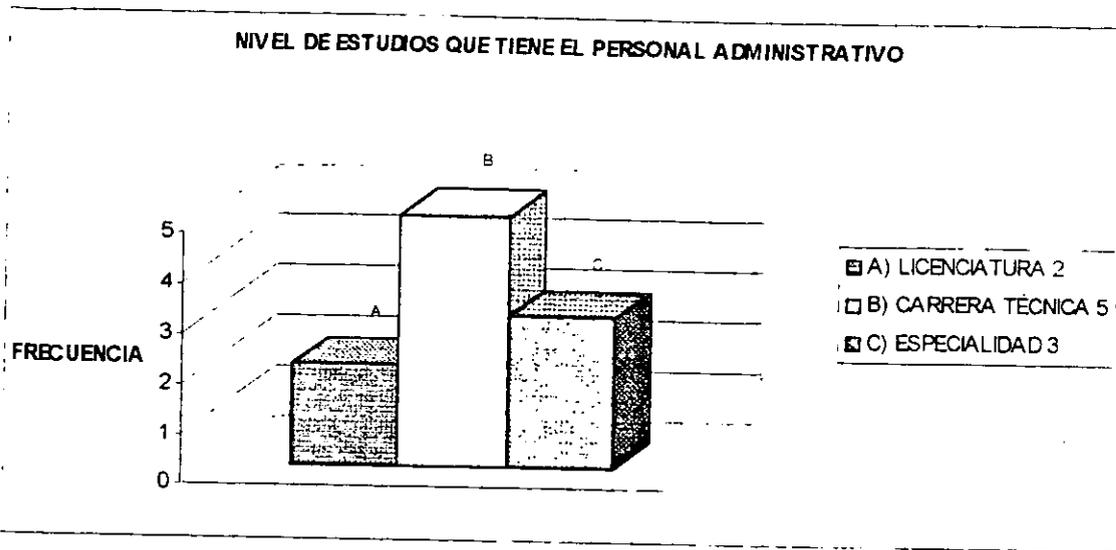
El personal administrativo solo conoce una parte del ideario es decir no lo conocen todo impidiendo que se trabaje en base al ideario, en relación con los directivos se puede ver que los conceptos son similares. Esto se contradice con lo anterior, debido a que solo se conocen las ideas generales del Ideario.

CONCEPTOS DEL IDEARIO QUE SON CONOCIDOS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO



GRÁFICA 5.21

7. Los administrativos de la Universidad cuentan con carrera técnica 5, especialidad 3, licenciatura 2, permitiéndoles tener los conocimientos necesarios para ocupar sus puestos y desempeñar sus funciones con la habilidad necesaria.

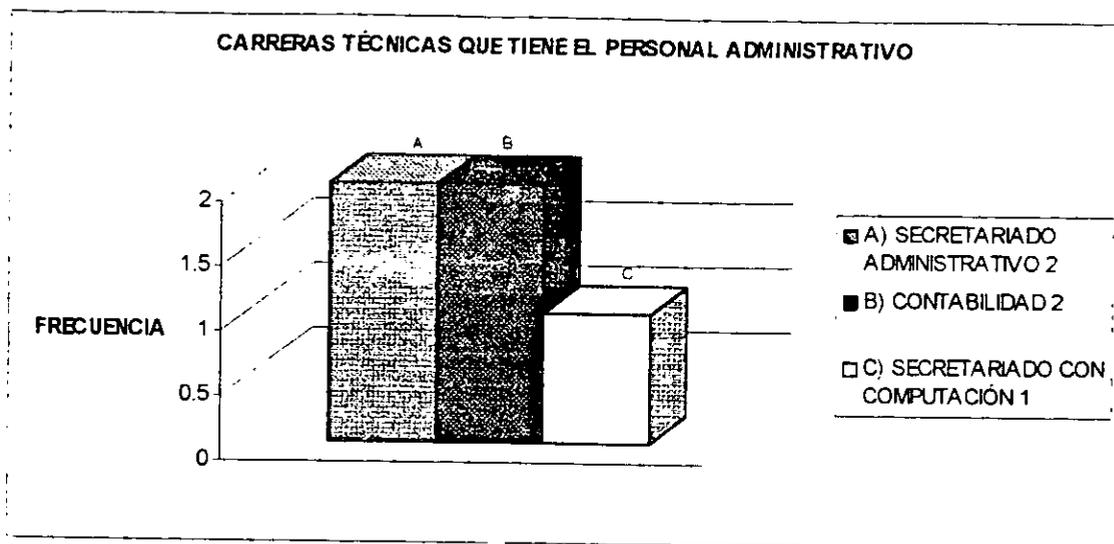


GRÁFICA 5.22

Las licenciaturas que tienen los administrativos son: Ingeniería Industrial e Ingeniería Química Industrial, estas licenciaturas no se pueden desempeñar dentro de la Universidad, no son carreras humanísticas ni administrativas o a fines, es necesario revisar o conocer el por qué se desenvuelven como personal administrativo y no en sus áreas.

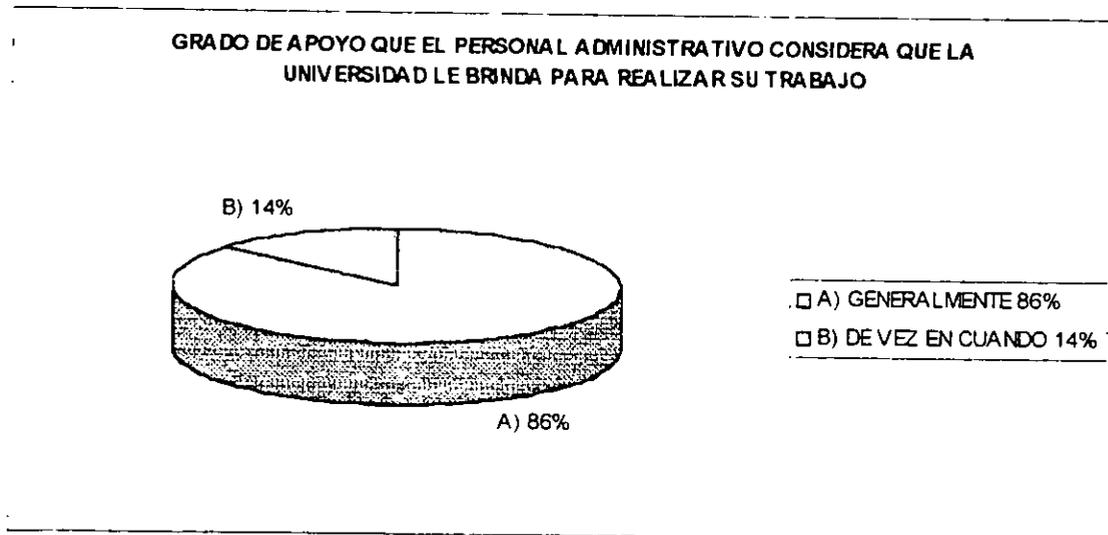
Las especialidades que tiene el personal administrativo son: Programador, Contabilidad, y Enfermería estas especialidades les permiten a los administrativos que las poseen tener los conocimientos necesarios y de apoyo para realizar sus responsabilidades con un conocimiento más acorde y práctico en su trabajo.

Las carreras técnicas del personal administrativo son: Secretariado Administrativo 2, Contabilidad 2 y Secretariado con Computación 1, permitiéndoles desarrollar mejor su trabajo utilizando los conocimientos adquiridos.



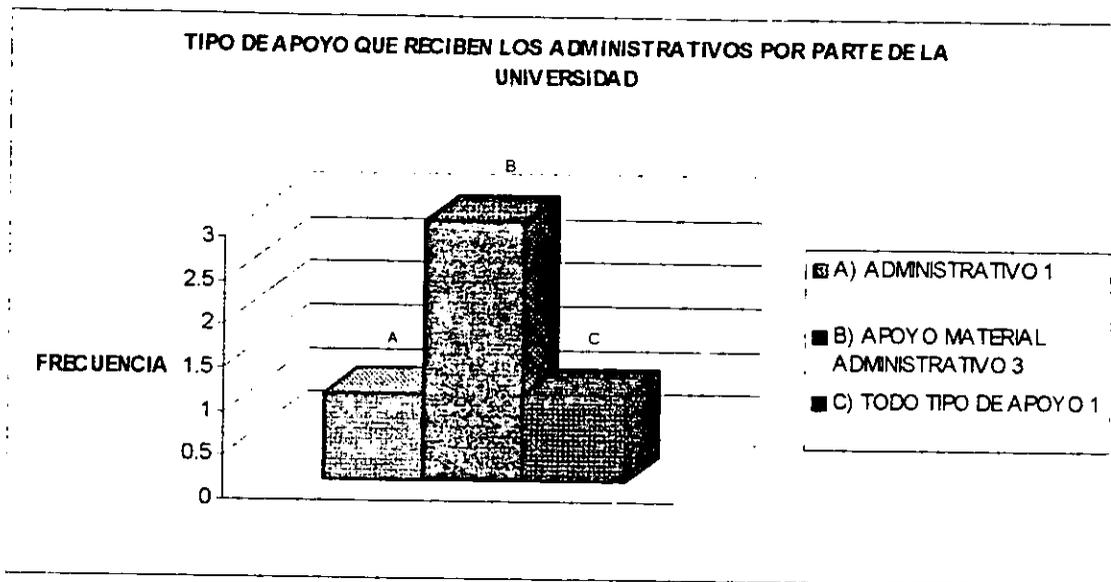
GRÁFICA 5.23

10. Los administrativos que consideran que la Universidad generalmente les da un apoyo es un 86%, el 14% consideran que este apoyo es de vez en cuando, lo que quiere decir que el grado con que reciben el apoyo es bueno, sin embargo este apoyo debe ser mayor para que el personal administrativo se sienta más respaldado por la Universidad y pueda apoyar a los directivos a realizar sus actividades.



GRÁFICA 5.24

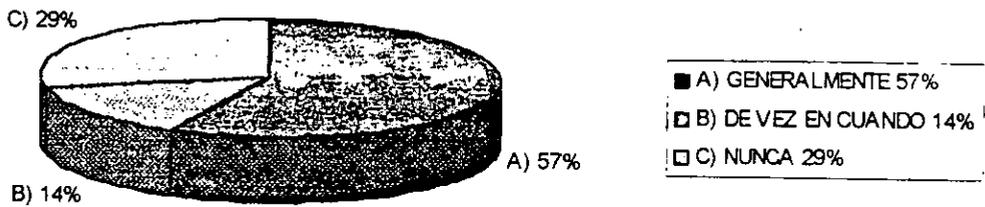
El tipo de apoyo que han tenido los administrativos por parte de la Universidad es: Material Administrativo 3, Administrativo 1, todo tipo de apoyo 1, cuando han necesitado algún tipo de respaldo por parte de la Universidad, ella se los ha otorgado, sin embargo, es necesario conocer las necesidades del personal para incrementar los apoyos con menor atención a fin que se mantenga motivado al personal.



GRÁFICA 5.25

14. El 57% de los administrativos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores para realizar sus actividades y alcanzar sus metas, el 29% nunca se han sentido motivados y el 14% de vez en cuando, a pesar que la mayoría del personal están motivado es importante ver el porque y la forma en que los directivos lograrán que los administrativos la alcancen, analizando las causas a fin de conseguir una mayor participación.

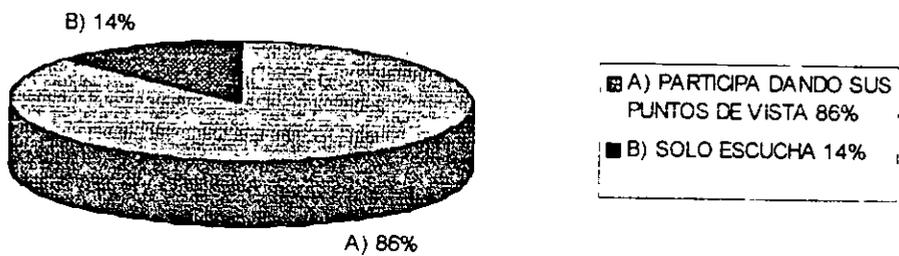
**GRADO DE MOTIVACIÓN QUE TIENE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR PARTE DE SUS JEFES PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES Y ALCANZAR SUS METAS**



GRÁFICA 5.26

15. El 86% de los administrativos participan dando sus puntos de vista y el 14% solo escucha, es decir su grado de seguridad, confianza y autoestima es alto, saben y pueden defender sus propias ideas, afirmando el estilo de liderazgo actual E3.

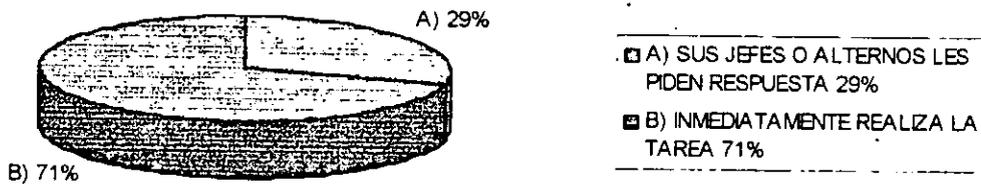
**GRADO DE PARTICIPACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA CONVERSACIÓN**



GRÁFICA 5.27

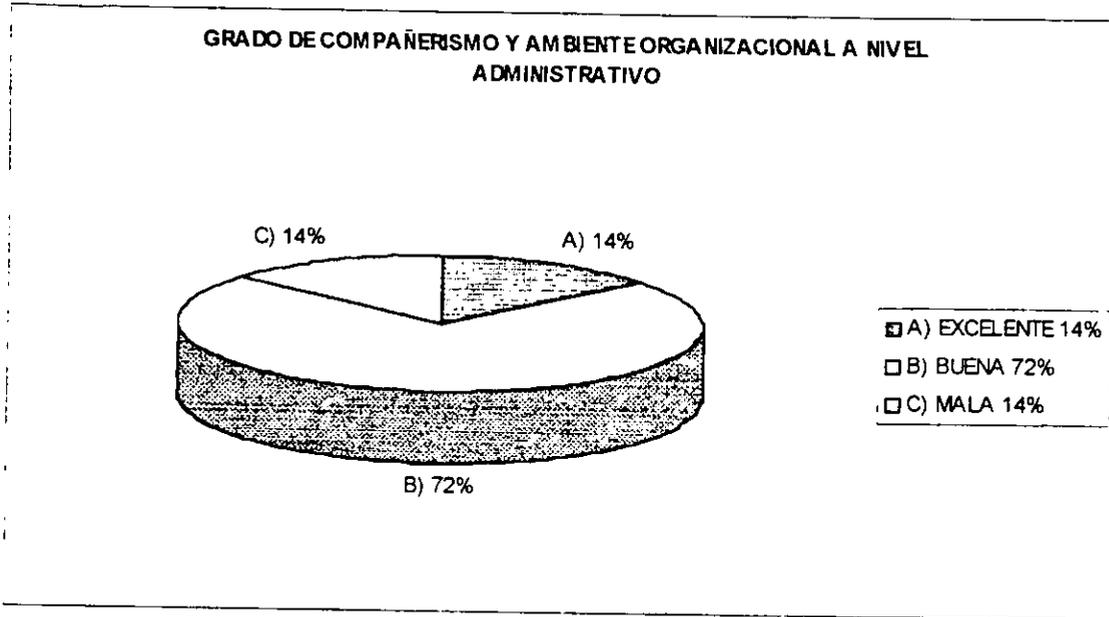
17. El grado de responsabilidad de los administrativos para alcanzar las tareas está representado: el 71% inmediatamente las realiza, el 29% solamente cuando sus jefes o alternos le piden una respuesta, esto es favorable para poder realizar las actividades, pero al establecer nuevas metas perjudica que ese 29% no puedan avanzar por ellos mismos, indicándonos que el estilo de liderazgo actual no es favorable si se quiere lograr un mayor desempeño y crecimiento organizacional.

**GRADO DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA ALCANZAR LAS TAREAS**



GRÁFICA 5.28

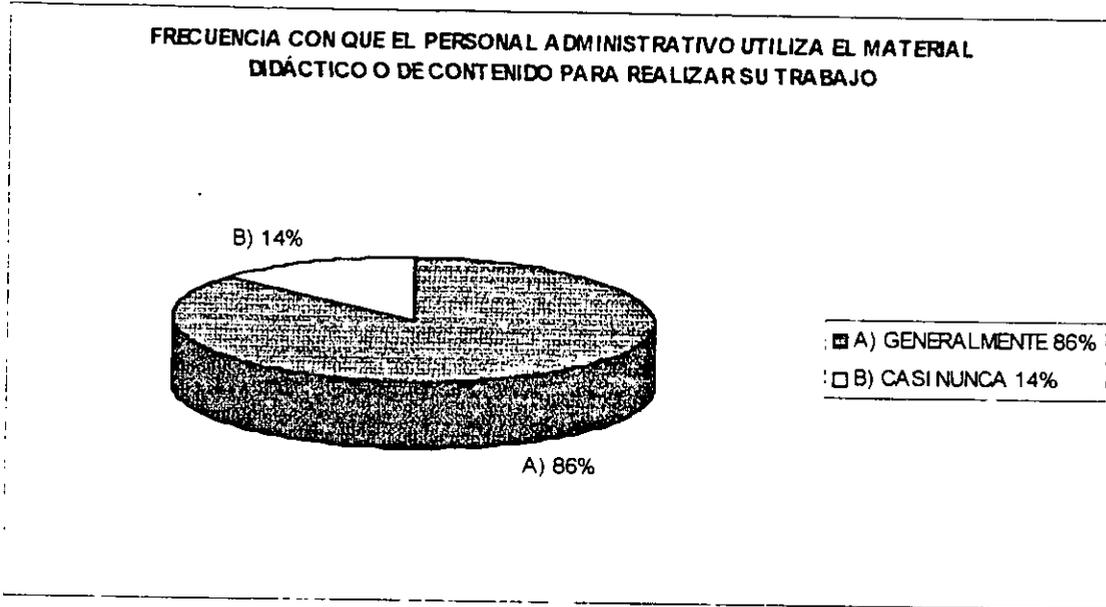
21. El 72% de los administrativos consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, el 14% considera que es excelente, el 14% consideran que la relación es mala, esto es alarmante debido a que afecta el ambiente organizacional y al compañerismo.



GRÁFICA 5.29

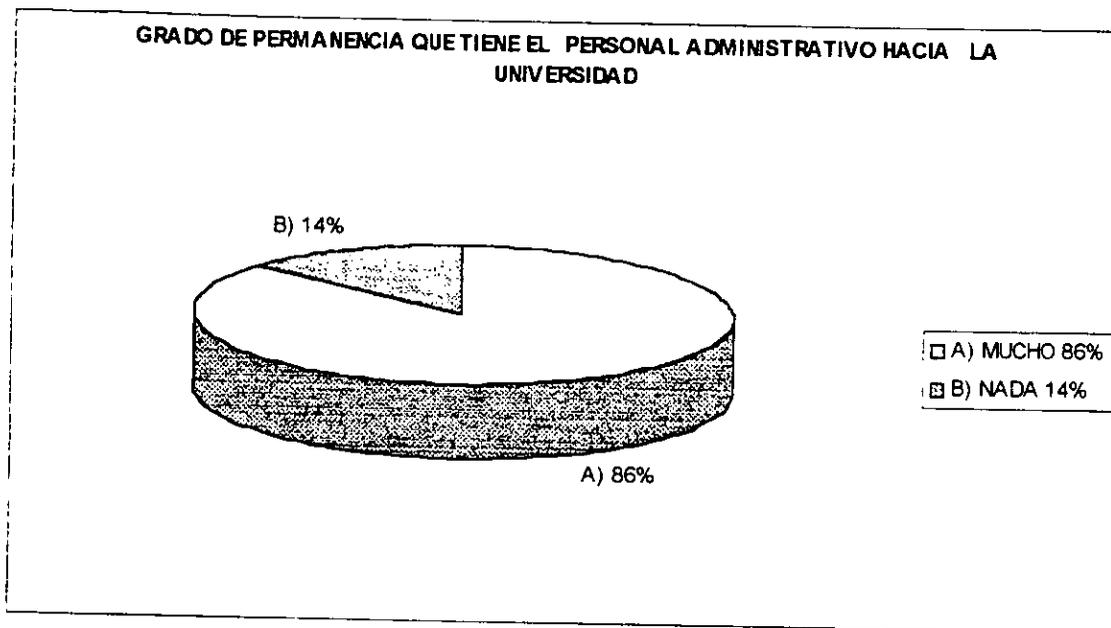
22. El 100% de los administrativos que dijeron que su relación es mala, señalan que es debido a desacuerdos constantes, esto es negativo ya que daña el ambiente organizacional para mejorarlo es recomendable los cursos de sensibilización, los cuales permitan que cada persona exteriorice sus sentimientos tanto positivos y negativos, para cambiar estos últimos.

26. El 86% de los administrativos preparan generalmente su material de trabajo para realizar sus funciones, esto indica que utilizan la creatividad para realizar y presentar su trabajo mediante el uso de la tecnología y recursos que ofrece la Universidad, es importante que el 14% restante conozca los beneficios que esto tiene y se les fomente como parte de la cultura.



GRÁFICA 5.30

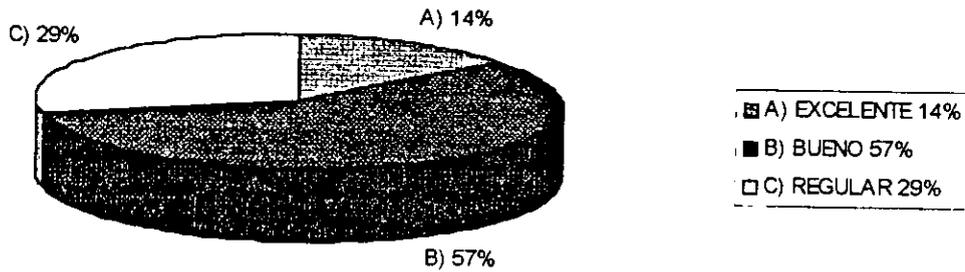
30. El 86% de los administrativos les agrada mucho trabajar en la Universidad y el 14% no les agrada nada trabajar en la Universidad. Su grado de lealtad y permanencia es alto, esto permite que los administrativos tengan un buen desempeño de sus tareas o actividades. Teniendo una motivación en su trabajo, ellos se sienten a gusto laborando en la Universidad, por ello el personal administrativo da lo mejor de sí mismos.



GRÁFICA 5.31

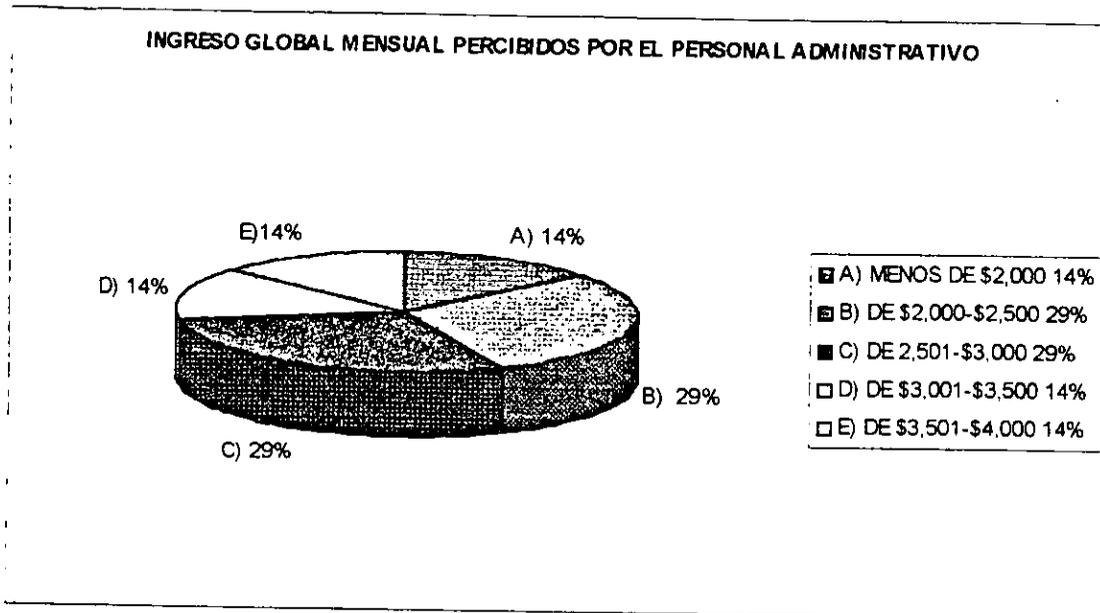
31. El 57% de los administrativos consideran que la forma en que los superiores dirigen a la Universidad es buena, el 29% considera que es regular y el 14% considera que es excelente, aquí podemos ver una "miopía", ya que el administrativo está conforme con la forma en que los directivos llevan a la Universidad confirmándose el E3.

LA FORMA EN QUE LOS ADMINISTRATIVOS CONSIDERAN QUE ES DIRIGIDA LA  
UNIVERSIDAD POR SUS SUPERIORES



GRÁFICA 5.32

32. El personal administrativo cuyo ingreso global mensual aproximado es de \$2.000-\$2,500 y de \$2,501-\$3,000 es de un 29% y cuyos ingresos son menores a \$2,000, \$3,001-3,500 y \$3,501-\$4,000 es de 14%, esto es un factor desmotivador para ellos ya que los salarios son bajos en relación con las funciones que realizan y aunque lo económico no es el principal factor es determinante para que la mayoría de ellos logren un mejor desempeño.

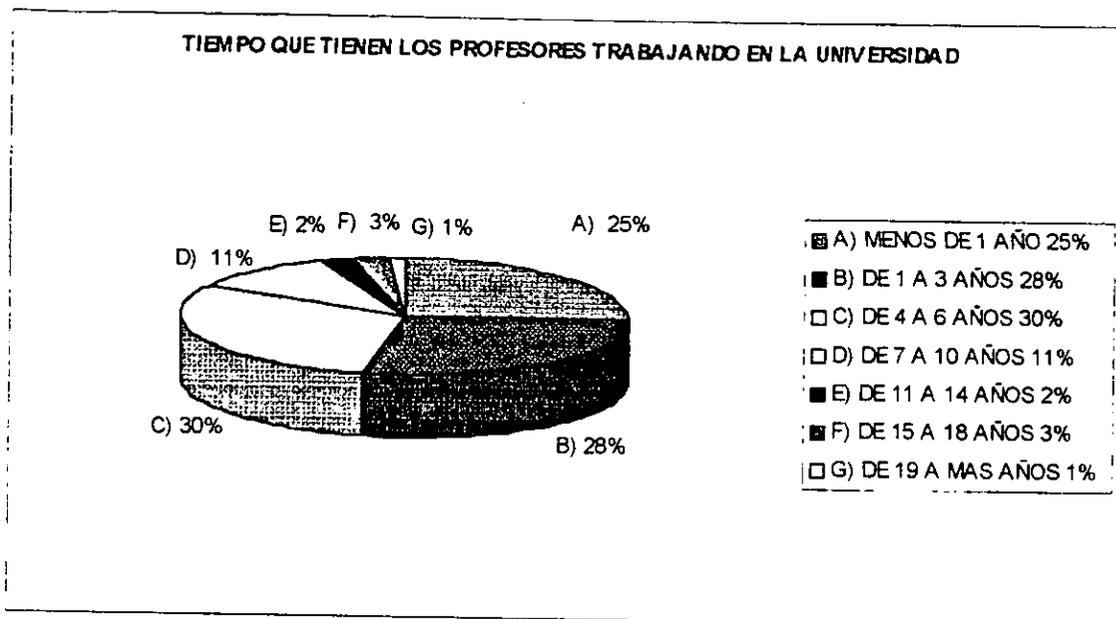


GRÁFICA 5.33

#### 5.4.3.4 PROFESORES

Los resultados de la investigación abarcaron a un tercer grupo (Profesores):

3. El tiempo que lleva trabajando los profesores dentro de la Universidad es: de 4-6 años (30%), de 1-3 años (28%), menos de un año (25%), de 7-10 años (11%), de 15-18 años (3%), de 11-14 años (2%) y de 19 a más años (1%). El 53% de los profesores se consideran "nuevos" y como no son profesores de tiempo completo no tienen un sentimiento de permanencia y lealtad hacia la Universidad.



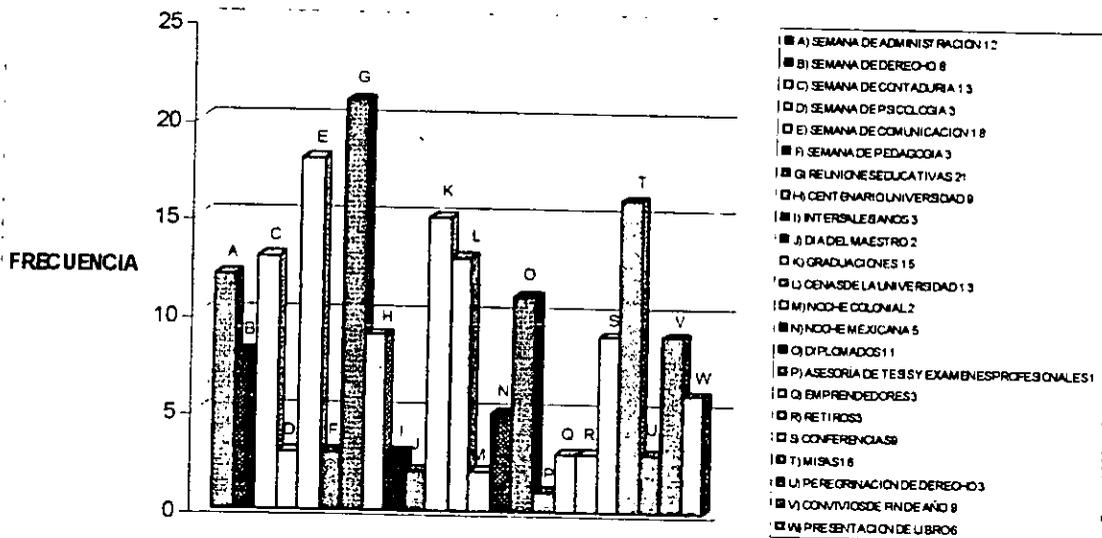
GRÁFICA 5.34

4. Los eventos en los cuales han participado los profesores son:

EVENTOS	FRECUENCIA
Reuniones Educativas	21
Semana de Comunicación	18
Misas	16
Graduaciones	15
Semana de Contaduría	13
Cena de Maestros	13
Semana de Administración	12
Diplomados	11
Conferencias	9
Centenario del Colegio	9
Convivios de fin de año	9
Semana de Derecho	8

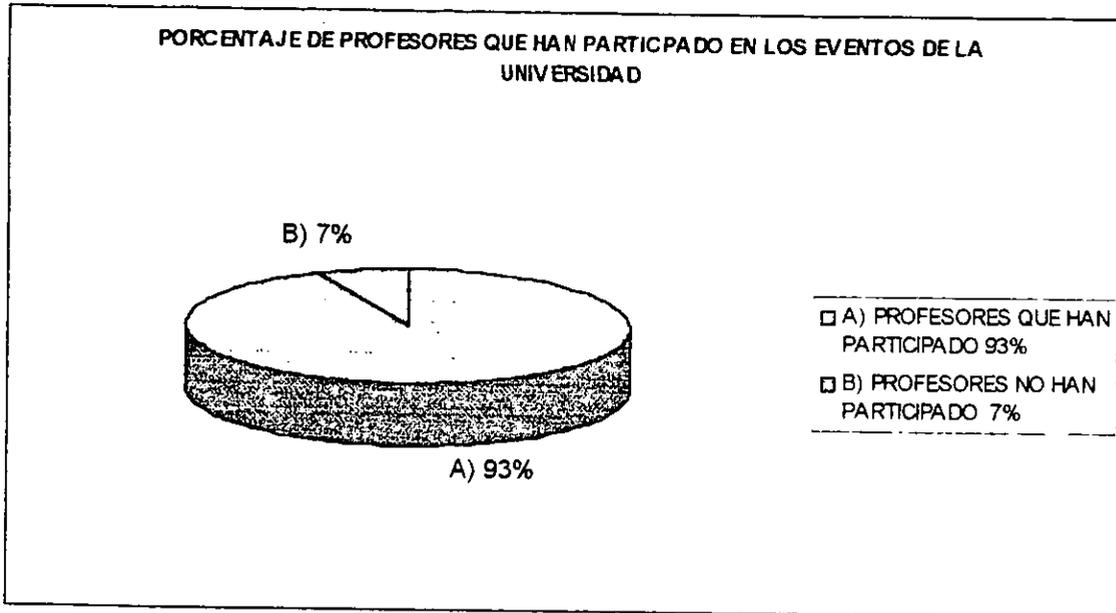
Presentación de libro	6
Noche Mexicana	5
Emprendedores	3
Retiros	3
Intersalesianos	3
Semana de Psicología	3
Peregrinación de Derecho	3
Eventos de Pedagogía	3
Día del Maestro	2
Noche Colonial	2
Asesoría de Tesis	1
Exámenes Profesionales	1
Suma	189

EVENTOS EN LOS CUALES LOS PROFESORES HAN PARTICIPADO



GRÁFICA 5.35

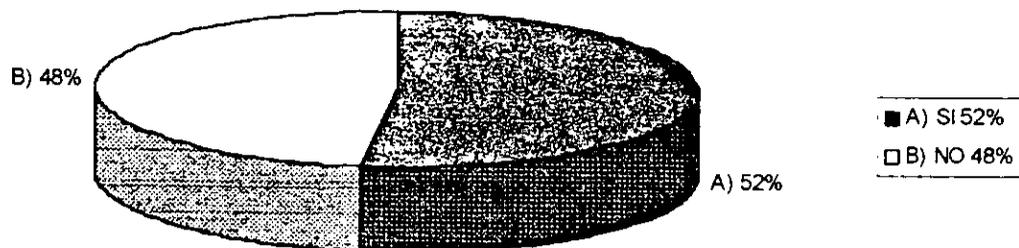
La participación de los profesores en los diferentes eventos organizados por sus direcciones correspondientes como de la Universidad es baja, ellos no están lo suficientemente motivados para interesarse en los proyectos, confirmándose con el 7% que no ha participado en ningún evento, afectando esto a la realización de las tareas, a la comunicación.



GRÁFICA 5.36

5. Se les preguntó a los profesores si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad contemplados en el ideario y el porcentaje de las personas que sí conocen los conceptos anteriores es de 52% y de los que no lo conocen es el 48%, es preocupante la falta de conocimiento del mismo ya que esto afecta al liderazgo de que ellos ejerzan e impidan su enfoque para el logro de este. Esto afecta a la comunicación, motivación e identificación con la Universidad ya que también se ve reflejado en la falta de su aplicación dentro de los salones de clase.

GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS PROFESORES SOBRE EL IDEARIO DE LA UNIVERSIDAD

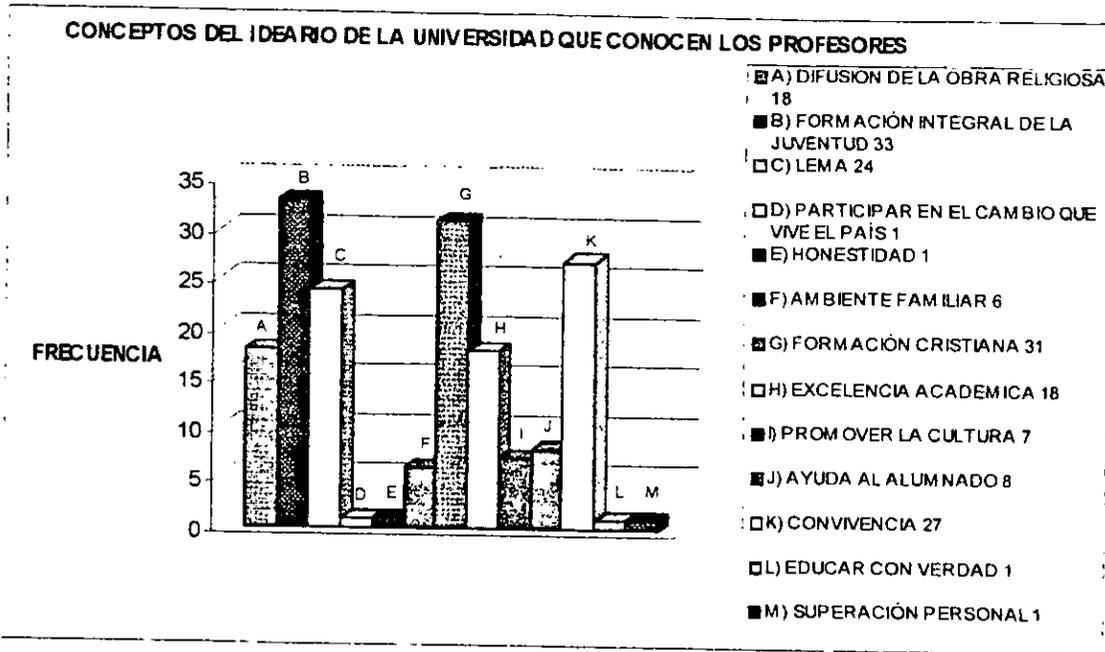


GRÁFICA 5.37

6. Los conceptos que los profesores conocen del Ideario son:

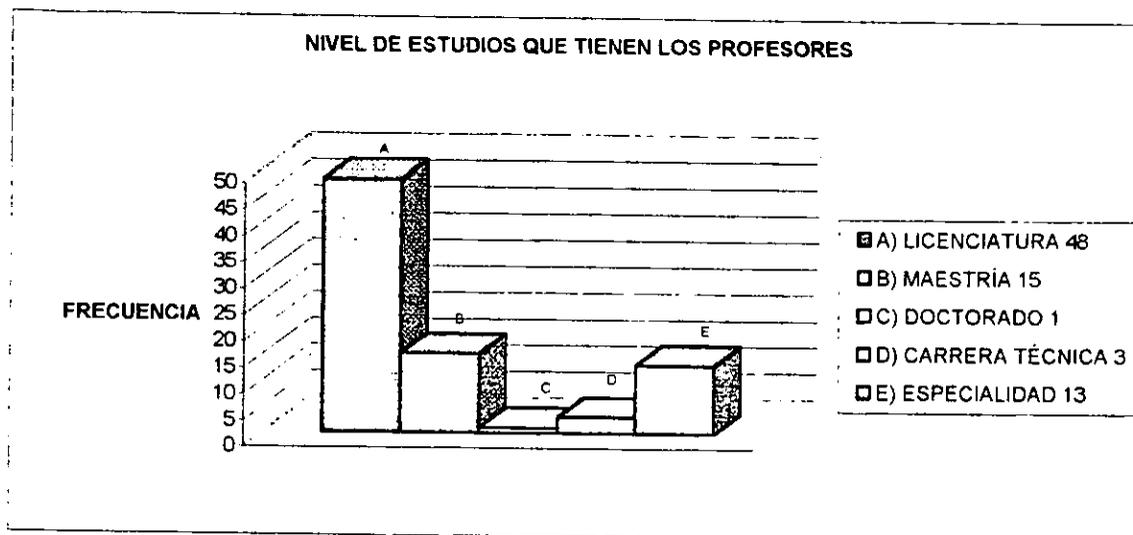
CONCEPTOS	FRECUENCIA
Difusión de la Obra Religiosa	18
Formación Integral de la juventud	33
Lema	24
Participar en el cambio que vive el país	1
Honestidad	1
Ambiente Familiar	6
Formación Cristiana	31
Excelencia Académica	18
Promover la Cultura	7
Ayuda al alumnado	8
Convivencia	27
Educación con Verdad	1
Superación Personal	1
Suma	176

Esto indica que los conceptos que conocen los profesores del ideario son solo ideas generales por lo que no tienen un conocimiento amplio sobre cada uno de ellos dificultando la comunicación y la motivación.



GRÁFICA 5.38

7. La mayoría de los profesores de la Universidad cuentan con un buen nivel de estudios, teniendo los conocimientos necesarios para impartir las clases y desempeñarlo correctamente. 48 personas tienen una Licenciatura de las cuales 15 tienen Maestrías, 1 tiene Doctorado, 3 con Carrera Técnica y 13 con Especialidad. Realmente no existe una preparación adecuada ya que solo tienen los conocimientos mínimos necesarios para realizar su función de docencia, esto influye al liderazgo afectando las siguientes variables de madurez: nivel de conocimientos, nivel de experiencia profesional y nivel de experiencia docente.



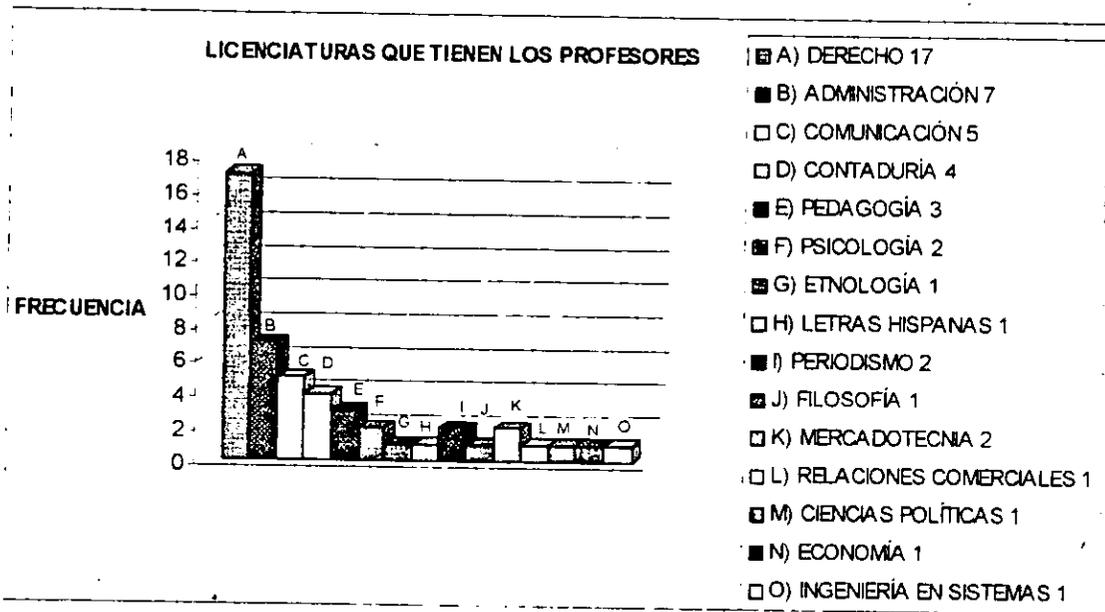
GRÁFICA 5.39

Las licenciaturas que tienen los profesores son:

LICENCIATURA	FRECUENCIA
Derecho	17
Administración	7
Comunicación	5
Contaduría	4
Pedagogía	3
Psicología	2
Periodismo	2
Mercadotecnia	2
Etnología	1
Letras Hispanas	1

Filosofía	1
Relaciones Comerciales	1
Ciencias Políticas	1
Ingeniería de Sistemas	1
Economía	1
Suma	48

La diversidad de profesiones está mal aprovechada ya que no existe un centro Interdisciplinario que permita una mayor comunicación e investigación permitiendo aumentar la madurez de los profesores.



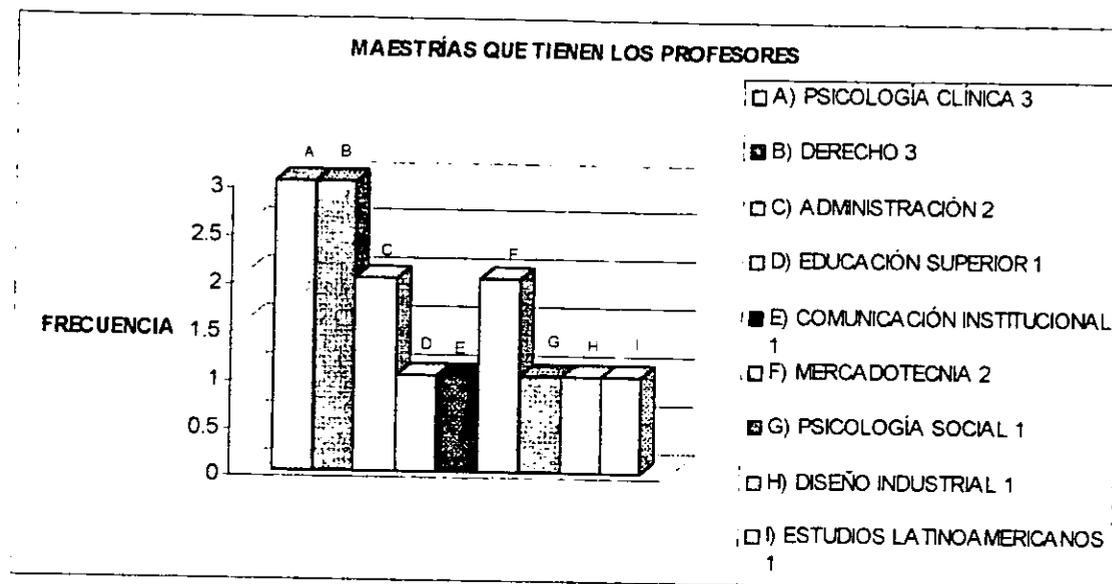
GRÁFICA 5.40

Las maestrías que tienen los profesores son:

MAESTRÍAS	FRECUENCIA
Psicología Clínica	3
Derecho	3
Administración	2
Contaduría	2
Mercadotecnia	2
Educación Superior	1

Psicología Social	1
Diseño Industrial	1
Estudios Latinoamericanos	1
Comunicación Institucional	1
Suma	15

La frecuencia de maestrías es poca en relación con el número de profesores que laboran en la Universidad. Esto muestra poca madurez (habilidad) afectando el crecimiento organizacional.

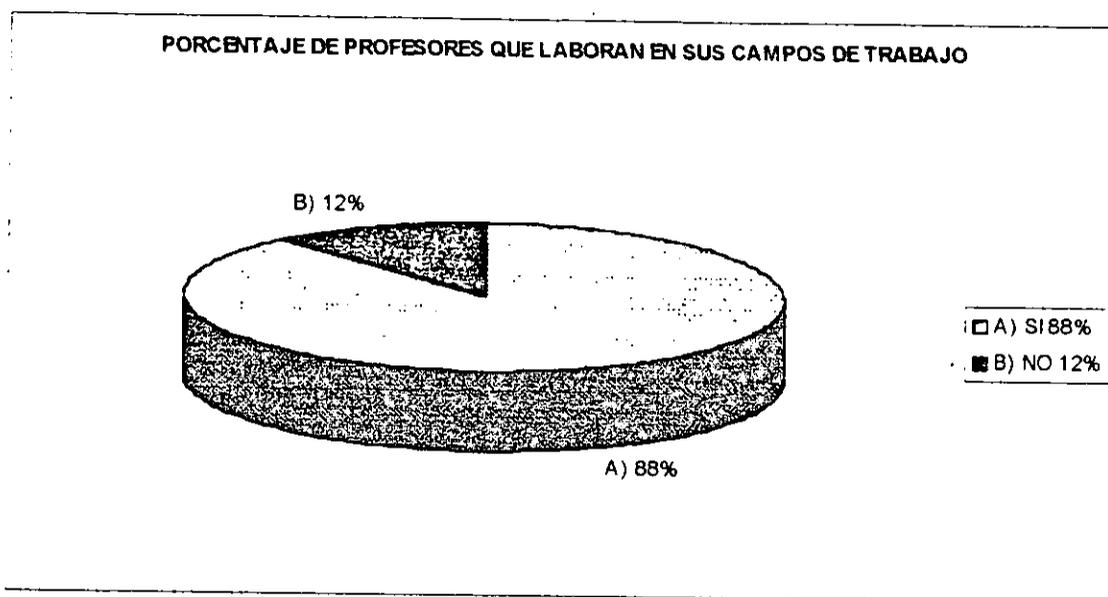


GRÁFICA 5.41

De los profesores que se entrevistaron solo uno tiene un Doctorado en: Administración de Organizaciones. El número de Doctorados como se puede observar es nulo y esto afecta a la madurez evitando ser competentes.

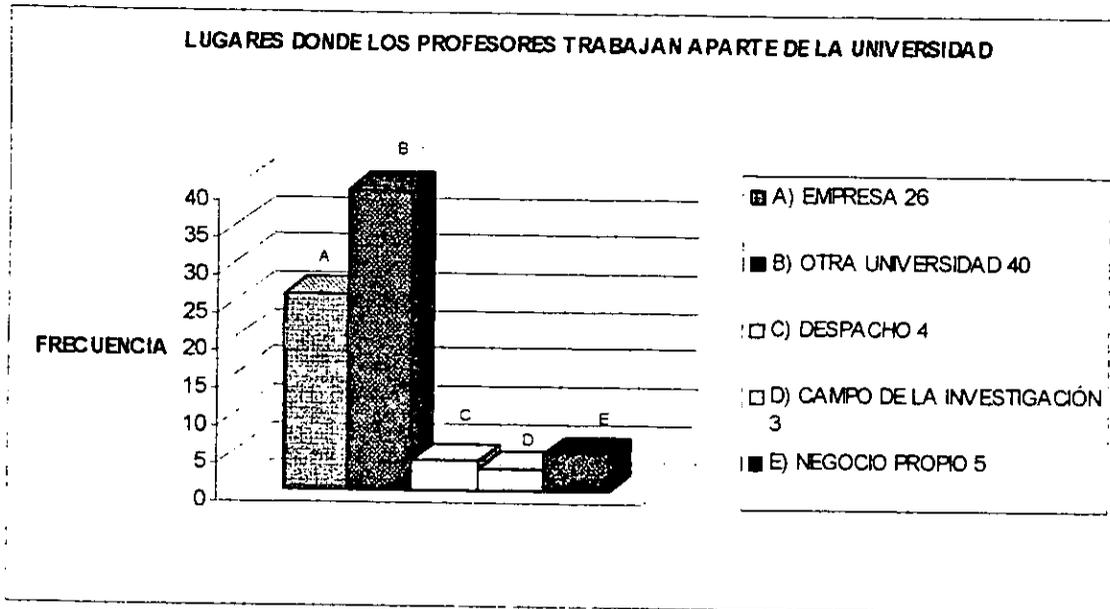
Las especialidades que tienen los profesores son 1 en: Fiscal, Calidad Total, Mercadotecnia, Comunicación, Administración Educativa, Administración Financiera, Derecho Laboral, Derecho Fiscal, Derecho Penal, Derecho de Amparo, Logoterapia, Tanatología y Periodismo, este capital intelectual está mal aprovechado para un intercambio de conocimientos y experiencias afectando la madurez y la motivación del personal.

8. El 88% de los profesores trabajan en otro lugar aparte de la Universidad lo que les permite estar en contacto con su medio laboral y el 12% solo trabaja en la Universidad, sin embargo tratan de transmitir sus experiencias al alumnado.



GRÁFICA 5.42

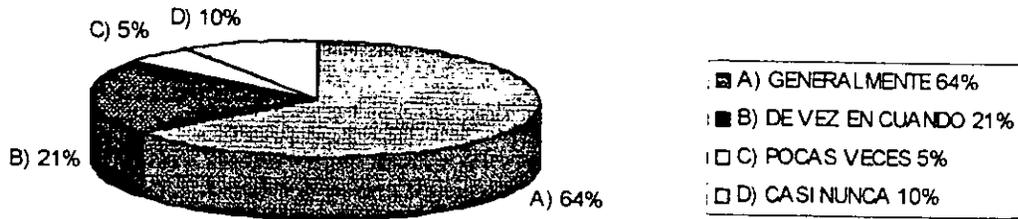
9. Del 88% de los profesores que laboran en otro lado, 40 personas trabajan en otra Universidad, 26 personas trabajan en una empresa, 5 personas tienen un negocio propio, 4 personas laboran en un despacho y 3 personas trabajan en el campo de la investigación, esto indica que realmente se desempeñan en los medios y áreas de sus preferencias adquiriendo experiencias y conocimientos, los cuales pueden posteriormente transmitirse, aunque si es bueno esto afecta, ya que como se puede ver necesita una mayor dedicación por parte del profesorado de tiempo completo.



GRÁFICA 5.43

10. De los profesores quienes consideran que generalmente la Universidad les da el apoyo necesario para realizar su trabajo son el 64%, el 21% considera que el apoyo se les da de vez en cuando, el 5% solo ha recibido pocas veces, el 10% casi nunca han recibido un apoyo. Se debe hacer hincapié en el 36% restante conociendo primeramente cuál es el apoyo que necesitan y como la falta de este afecta la motivación y el rendimiento en la realización de las tareas.

GRADO DE APOYO QUE LOS PROFESORES CONSIDERAN QUE LA UNIVERSIDAD LES BRINDA PARA REALIZAR SU TRABAJO

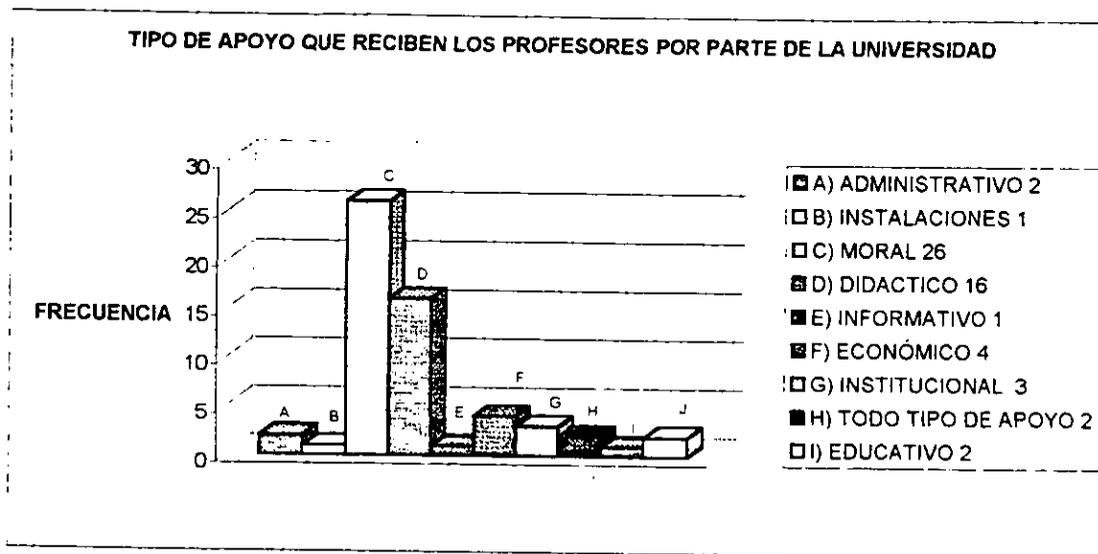


GRÁFICA 5.44

De todos los profesores que consideran que en algún momento la Universidad les ha dado un tipo de apoyo para realizar sus actividades son:

APOYO	FRECUENCIA
Administrativo	2
Instalaciones	1
Moral	26
Didáctico	16
Informativo	1
Económico	4
Institucional	3
De todo tipo	2
Educativo	2
Suma	57

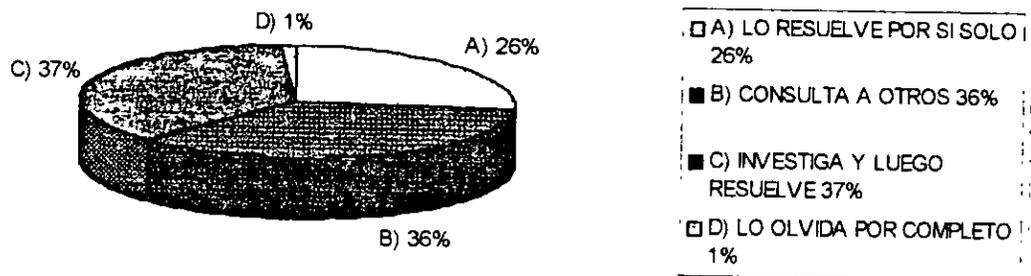
El tipo de apoyo por parte de la Universidad es mínimo y el que proporciona no es suficiente para el logro de las tareas afectando la motivación de la planta docente, independientemente del apoyo moral, didáctico, educativo, de instalaciones ya que son fundamentales para que se aumente la eficacia de las tareas.



GRÁFICA 5.45

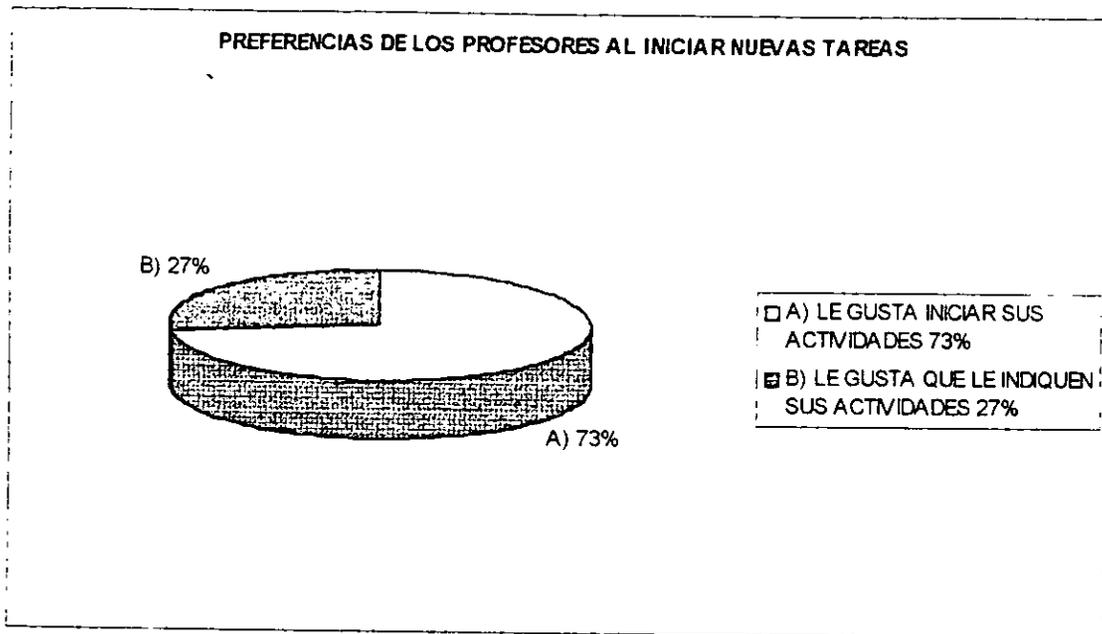
11. La capacidad de toma de decisión que tienen los profesores de la Universidad así como la auto-confianza y la seguridad que tienen para resolver problemas en general es bueno, ya que un 37% investiga el problema y luego lo resuelve, un 36% consulta a otros, 26% lo resuelve por sí solo y el 1% lo olvida por completo. Como podemos observar esto concuerda con el Estilo E3 conocido como "participar" que se lleva dentro de la Universidad.

## LA REACCIÓN QUE TIENEN LOS PROFESORES AL ENFRENTARSE A UN PROBLEMA



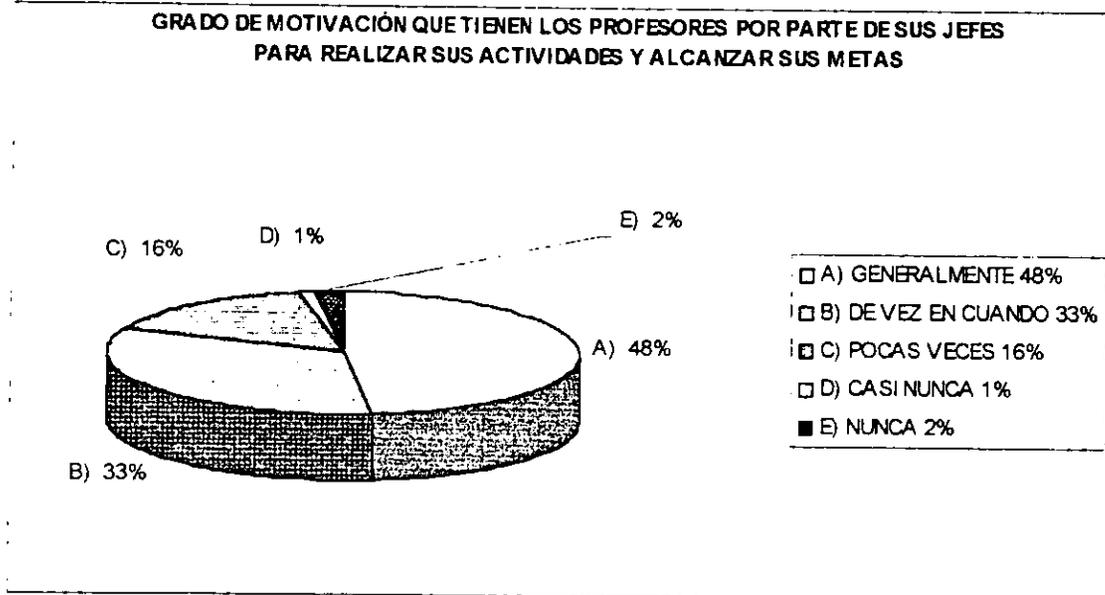
GRÁFICA 5.46

13. El 73% de los profesores inician sus propias actividades y solo el 27% prefieren que les indiquen sus respectivas actividades. Esto confirma el Estilo de liderazgo E3 (alta relación- baja tarea).



GRÁFICA 5.47

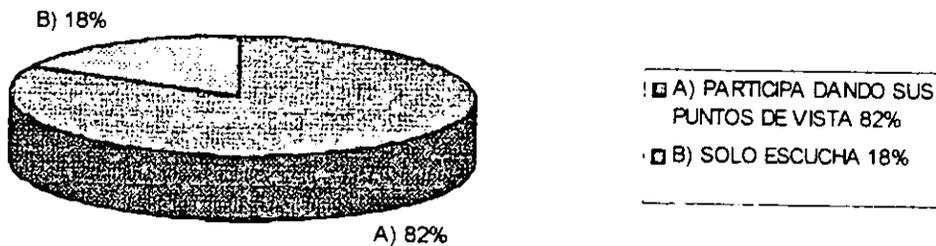
14. El 48% de los profesores generalmente se sienten motivados, el 33% de vez en cuando, el 16% pocas veces, el 1% casi nunca se siente motivado y el 2% nunca se siente motivado por la Universidad. Esta pregunta está relacionada con la pregunta 10 ya que la falta de un apoyo influye en la motivación por parte de sus directivos.



GRÁFICA 5.48

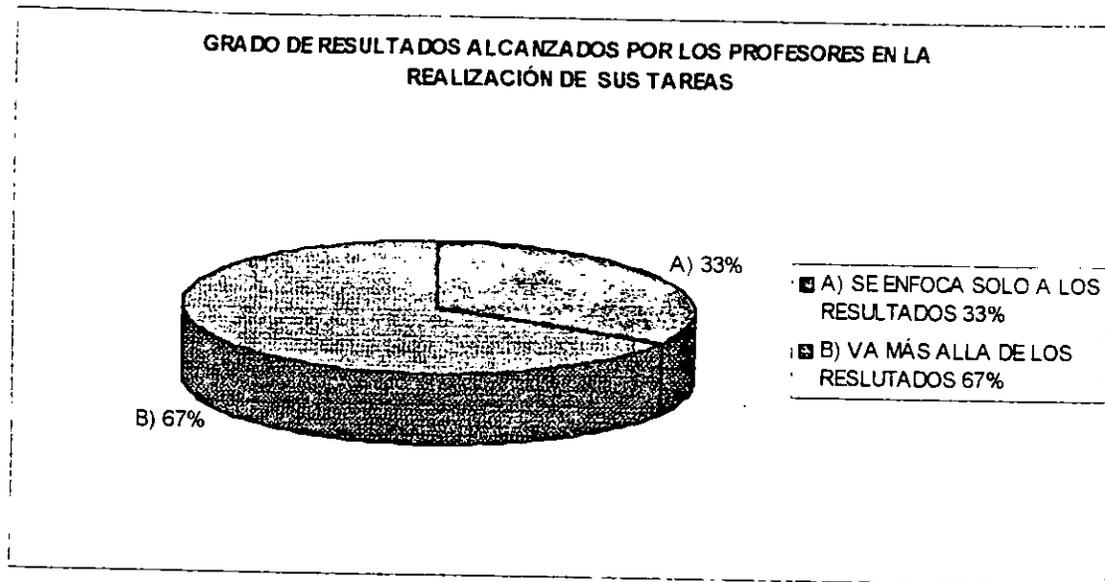
15. El 82% de los profesores encuestados participan en las conversaciones dando sus puntos de vista y el 18% solo escucha a los demás. Esto indica que en general tienen un alto grado de seguridad, confianza y autoestima para expresar y defender sus ideas. Sin embargo, el 18% tienen una madurez baja y aunque es mínimo este porcentaje afecta el liderazgo.

GRADO DE PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESORES EN UNA CONVERSACIÓN



GRÁFICA 5.49

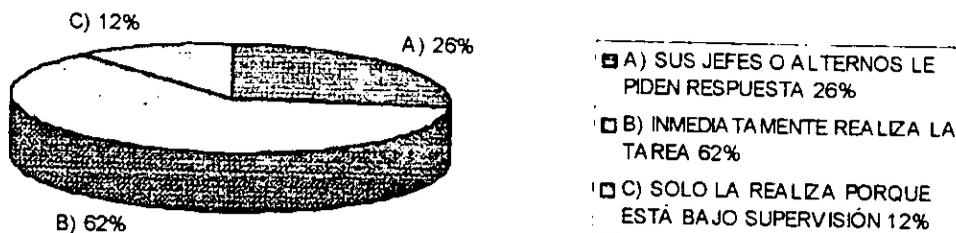
16. En el trabajo docente el 67% va más allá de los resultados, el 33% se enfoca solo a los resultados, esto indica que el grado de desempeño en las responsabilidades y superación es aceptado, sin embargo, se puede visualizar que el 33% tiene una falta de apoyo, motivación y de lealtad conformándose con cumplir solo las tareas o actividades. Esta pregunta se relaciona con la 5 y la 10.



GRÁFICA 5.50

17. El 62% realiza inmediatamente la tarea, el 26% solo la realiza cuando los jefes o alternos le piden una respuesta y el 12% solo realiza la tarea cuando esta bajo supervisión, esto indica que el grado de responsabilidad es favorable para poder avanzar en las actividades y establecer nuevas metas. Sin embargo, es importante hacerles comprender a los profesores quienes solo realizan la tarea cuando se les pide que es importante que no exista una supervisión constante para evitar la presión y el estilo de liderazgo sea más participativo que autoritario.

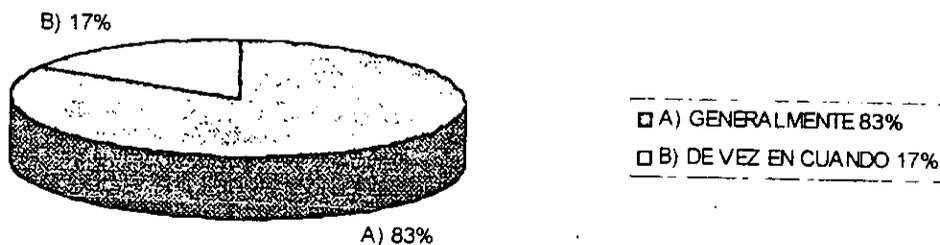
GRADO DE RESPONSABILIDAD DE LOS PROFESORES POR ALCANZAR LAS TAREAS



GRÁFICA 5.51

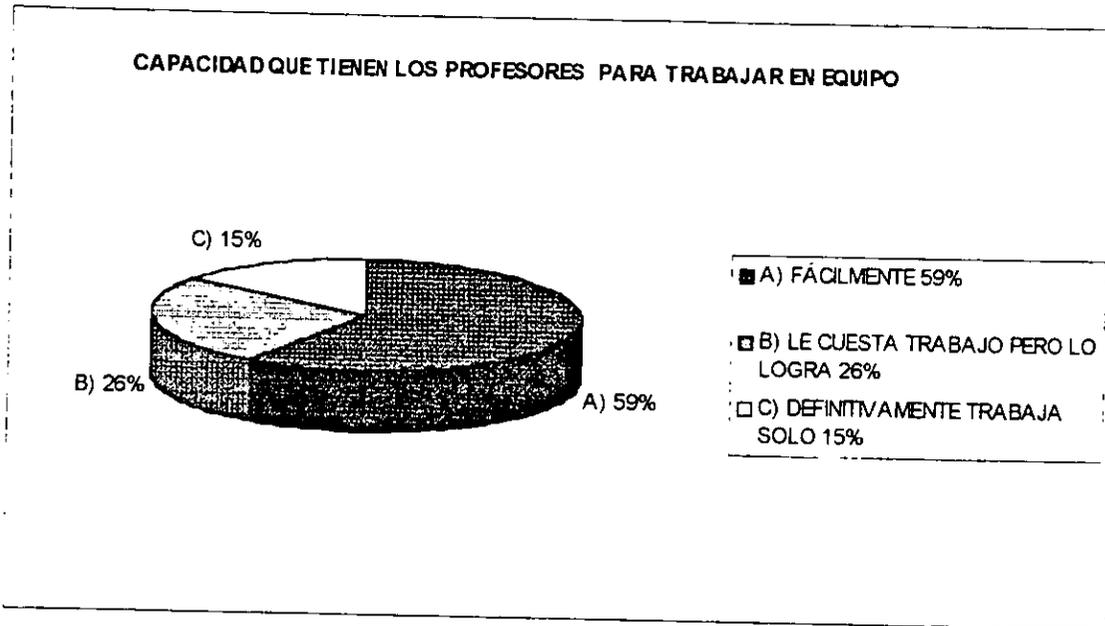
18. El 83% de los profesores generalmente alcanzan sus metas y el 17% solo de vez en cuando. Esto señala que su grado de persistencia y de tenacidad para alcanzar sus metas es alto y así poder evitar una supervisión por parte de sus jefes y una pérdida de tiempo.

FRECUENCIA CON LA QUE LOS PROFESORES ALCANZAN SUS METAS



GRÁFICA 5.52

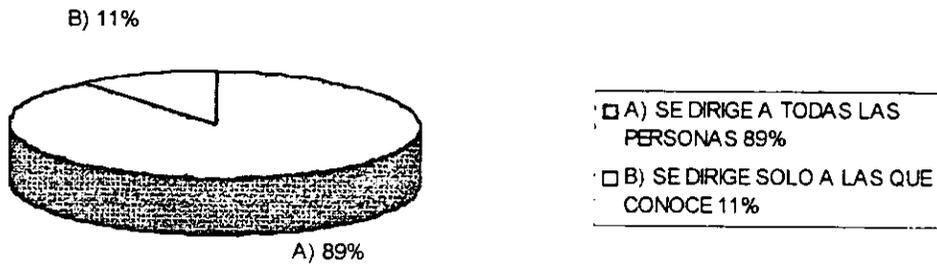
19. El 59% de los profesores fácilmente se acopla a un equipo, el 26% le cuesta trabajo pero logra acoplarse al equipo después de un corto tiempo y el 15% definitivamente prefiere trabajar solo, es decir, la capacidad de relación del personal docente de la Universidad en general es bueno. Sin embargo, el 41% no tiene ni la madurez ni la motivación necesaria para participar en eventos de la Universidad afectando esto el alcance de las tareas y el desarrollo organizacional.



GRÁFICA 5.53

20. El 89% de los profesores cuando trabajan en equipo se dirige a todas las personas y solo el 11% se dirige solo a las personas que conocen, esto indica que la capacidad de relación y expresión de las ideas es buena, confirmando el E3 (alta relación - baja tarea). Sin embargo, el 11% indica la falta de trabajo en equipo evitando conocer los diferentes puntos de vista.

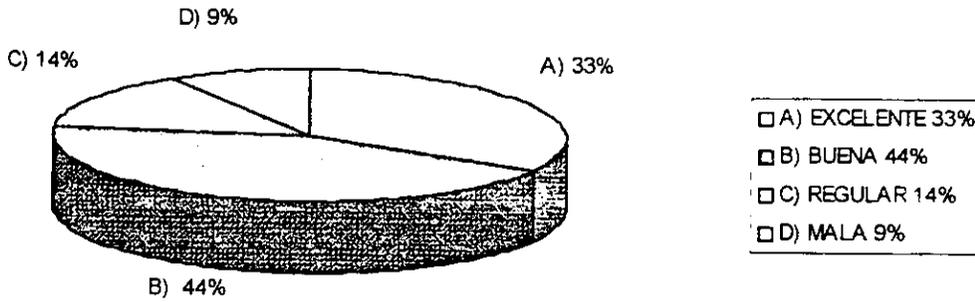
## CAPACIDAD QUE TIENEN LOS PROFESORES PARA DIRIGIRSE A LAS PERSONAS



GRÁFICA 5.54

21. El 44% de los profesores considera que la relación que tienen con sus compañeros de trabajo es buena, 33% considera que la relación es excelente, 14% considera que la relación es regular y el 9% considera que es mala. El ambiente organizacional y el compañerismo es bueno considerando que la mayoría del personal solo cumple con su horario y se retira. Existe una alta relación E3 y una baja tarea reflejado en la deserción de los alumnos o una baja población estudiantil.

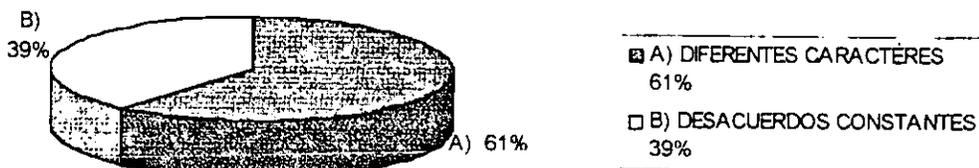
GRADO DE COMPAÑERISMO Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROFESORES



GRÁFICA 5.55

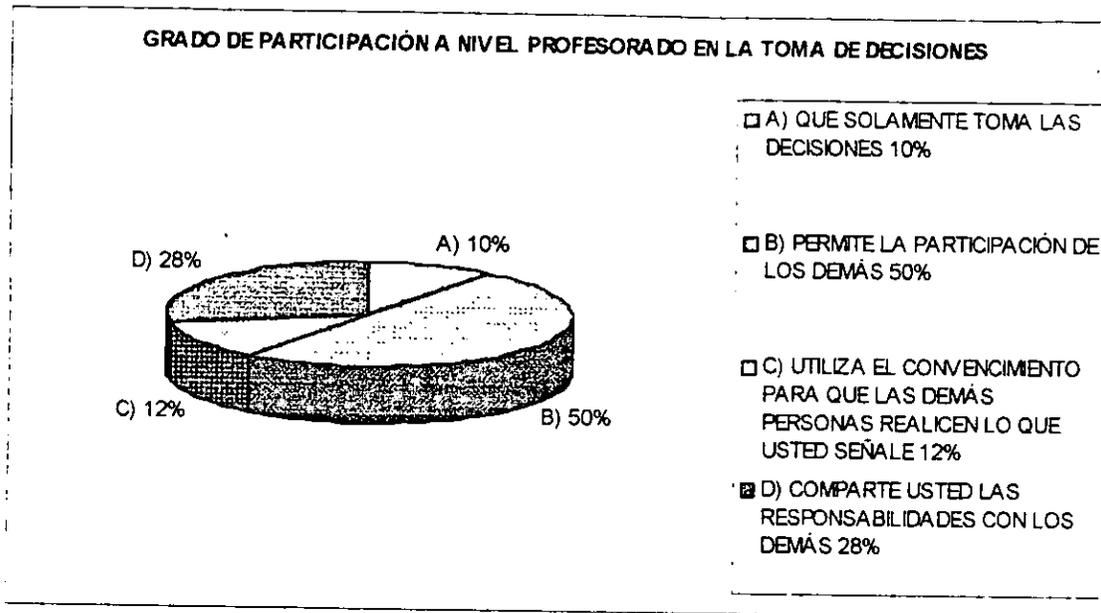
22. Los profesores que consideran que su relación con sus compañeros de trabajo es regular o mala es debido a las siguientes causa: 61% una falta de compatibilidad de caracteres, 39% por desacuerdos constantes.

CAUSAS PRINCIPALES POR LAS QUE EXISTE UNA RELACIÓN REGULAR O MALA A NIVEL PROFESORADO



GRÁFICA 5.56

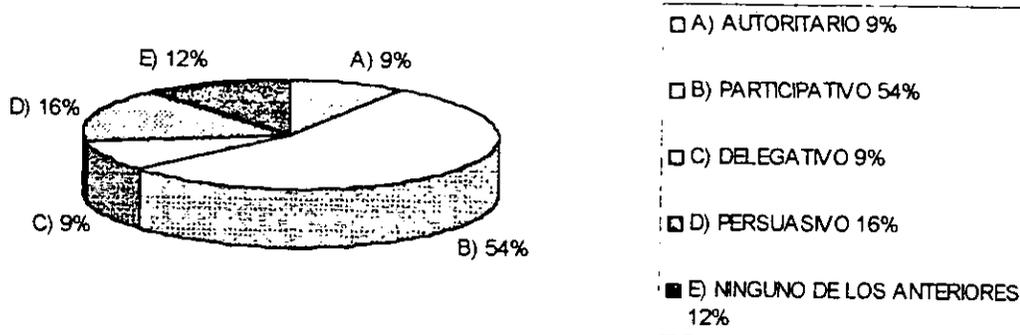
24. Los profesores que representan un 50% permiten la participación de los demás en la toma de decisiones, el 28% comparte las responsabilidades, el 12% utiliza el convencimiento en la toma de decisiones y el 10% toman ellos mismos las decisiones. Confirmando que el estilo de Liderazgo actual de la Universidad es E3 "participativo".



GRÁFICA 5.57

25. El 54% de los profesores encuestados se consideran a sí mismos líderes participativos, el 16% líderes persuasivos, el 9% líderes delegativos, el 9% líderes autoritarios y el 12% no se consideran ningún tipo de líder. Esto confirma lo anterior indicando que los profesores no tienen miedo de perder su autoridad, es decir, su seguridad y habilidad para sus responsabilidades es el indicado y así lograr sus tareas. En relación al 12% no se conciben como líderes sino solo como maestros, esto permite que sea más fácil encaminarlos a establecer un nuevo estilo de liderazgo de acuerdo a sus características individuales y a las necesidades de la Universidad.

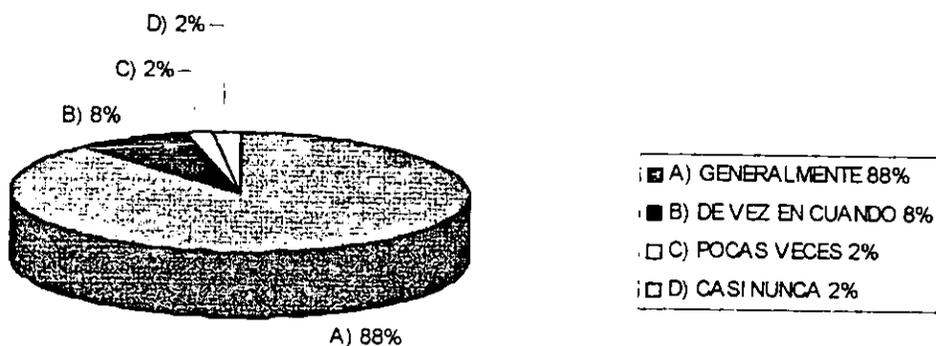
TIPOS DE LÍDERES A NIVEL PROFESORADO



GRÁFICA 5.58

26. Al preparar las clases el 88% de los profesores preparan su material didáctico o de clases, el 8% de vez en cuando, el 2% casi nunca preparan sus clases y el 2% pocas veces preparan su material. Esto indica que tienen la creatividad necesaria para realizar y presentar sus trabajos mediante la tecnología y sus recursos propios y por lo tanto tienen interés por lograr un buen desempeño de sus funciones.

FRECUENCIA CON QUE LOS PROFESORES UTILIZAN EL MATERIAL DIDÁCTICO O DE CONTENIDO PARA REALIZAR SU TRABAJO

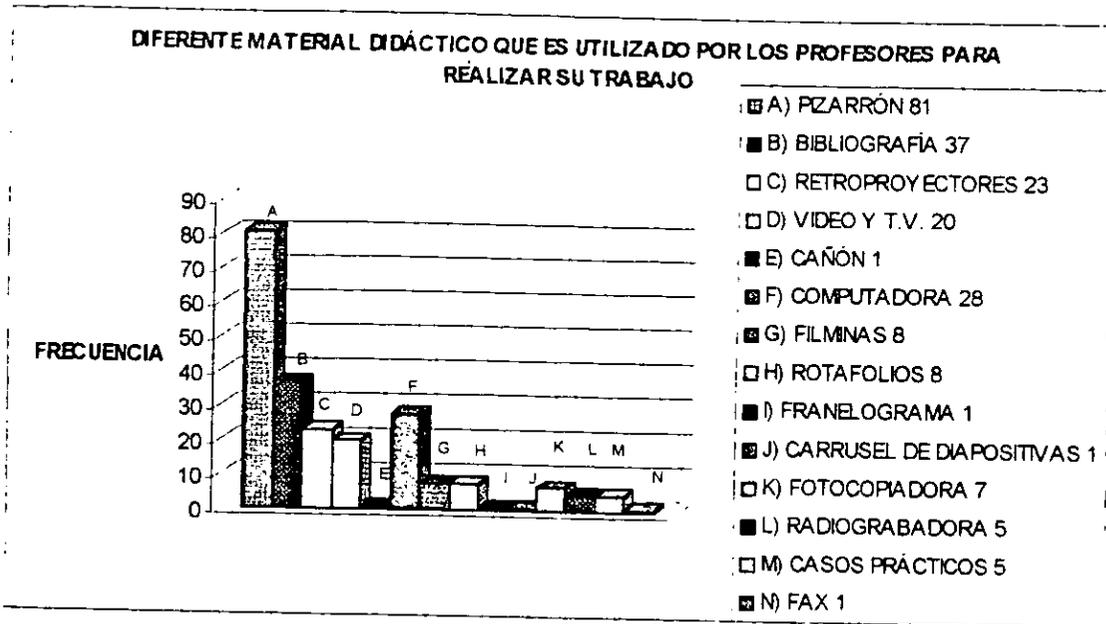


GRÁFICA 5.59

27. El material didáctico que utilizan los profesores es muy diverso. Este es el siguiente:

MATERIAL DIDÁCTICO	FRECUENCIA
Pizarrón	81
Bibliografía	37
Computadora	28
Proyector de acetatos	23
Video y T.V.	20
Cañón	1
Filminas	8
Rotafolios	8
Franelograma	1
Carrusel de diapositivas	1
Fotocopiadora	7
Grabadora	5
Fax	1
Casos prácticos	5
Suma	226

Se puede observar que todos los profesores utilizan el material didáctico que se encuentra disponible en la Universidad, siendo este insuficiente y obsoleto en virtud de las necesidades que hoy en día exige la misma sociedad.

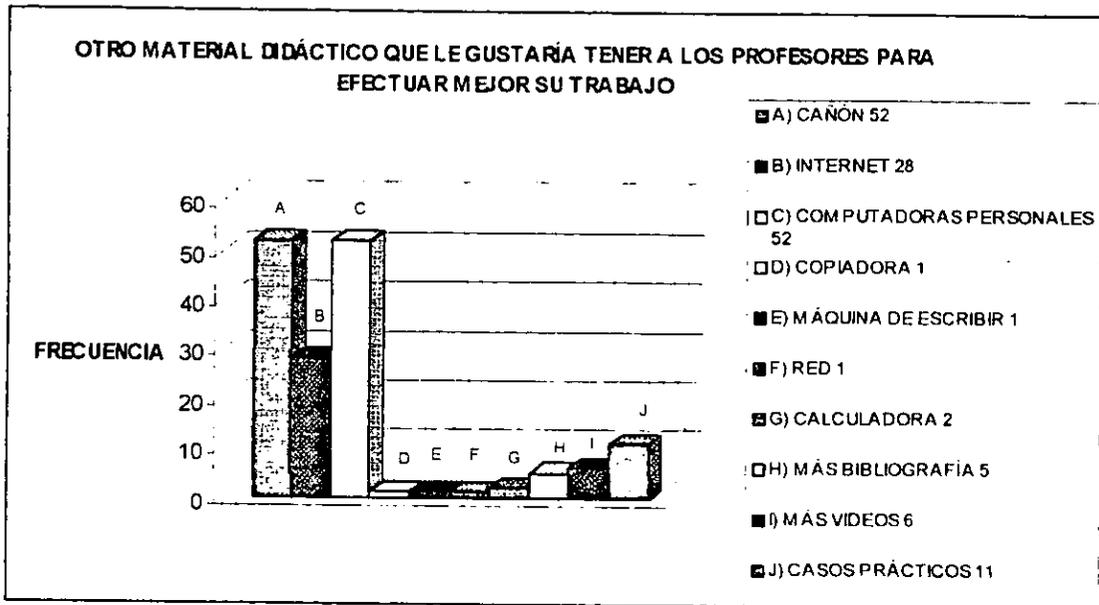


GRÁFICA 5.60

28. A los profesores les gustaría utilizar el siguiente material para realizar su trabajo:

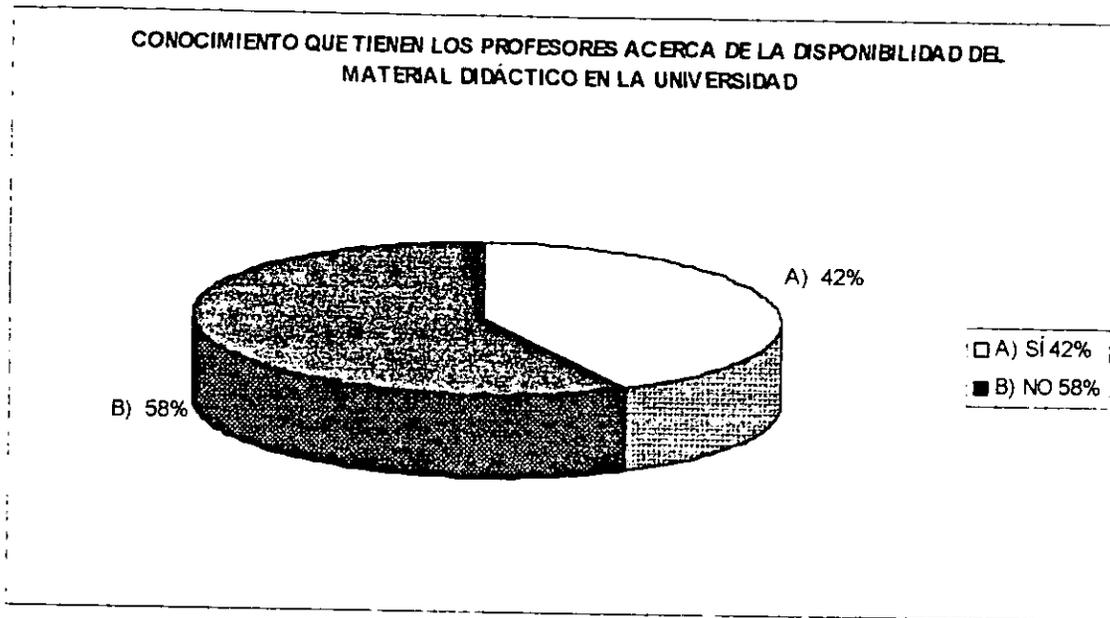
MATERIA DIDÁCTICO DESEADO	FRECUENCIA
Cañón	52
Internet	28
Computadoras personales	52
Copiadora	1
Máquina de escribir	1
Red	1
Calculadora	2
Bibliografía	5
Videos	6
Casos prácticos	11
Ningún otro material	6
Suma	165

A pesar de que los profesores utilizan los recursos que la Universidad les proporciona les gustaría para desempeñar mejor sus funciones otros materiales los cuales el entorno se los está demandando sobre todo medios electrónicos. También indica que están preocupados por alcanzar cada vez más resultados.



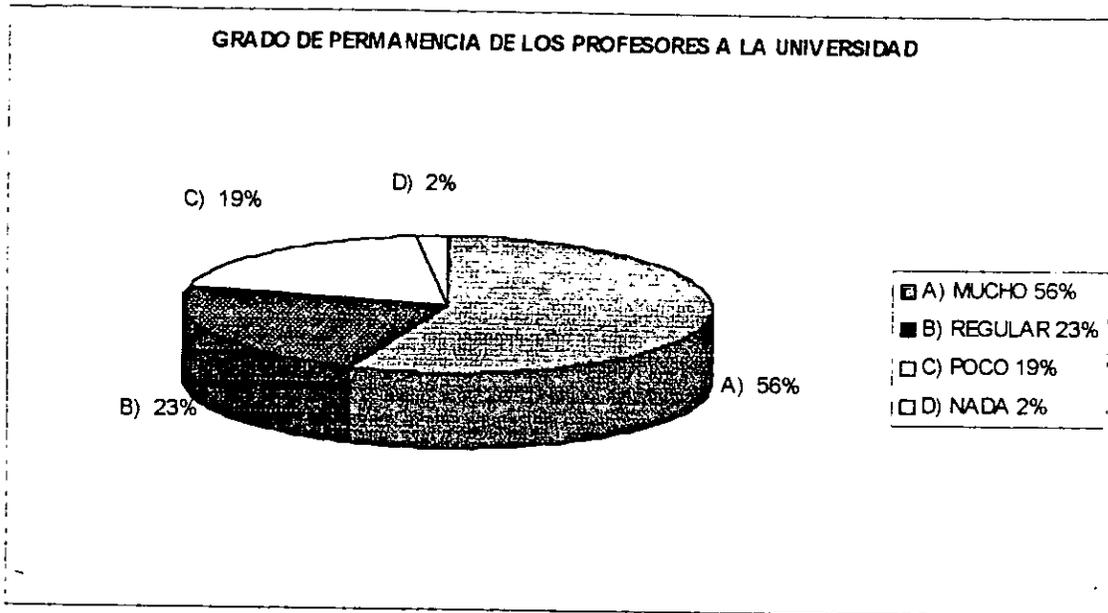
GRÁFICA 5.61

29. El 42% de los profesores saben que el material didáctico se encuentra en la Universidad y el 58% no lo sabe. Lo que indica que hace falta comunicación en ese sentido para aumentar el uso de ellos y consecuentemente satisfacer esas necesidades, ayudando a incrementar el uso del material.



GRÁFICA 5.62

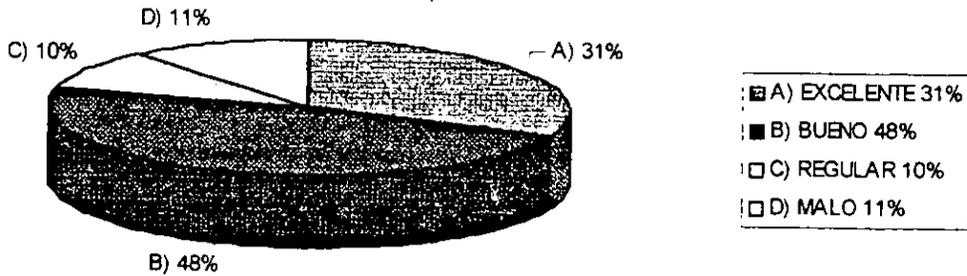
30. Al 56% de los profesores les agrada trabajar mucho en la Universidad, el 23% regular, el 19% poco y el 2% no le gusta nada trabajar en ella. Esto indica el sentimiento de permanencia por parte de los profesores a la Universidad es bajo si consideramos que ellos han escogido ese lugar para desempeñar su trabajo docente y que ninguno de ellos tienen menos de 1 año en ella.



GRÁFICA 5.63

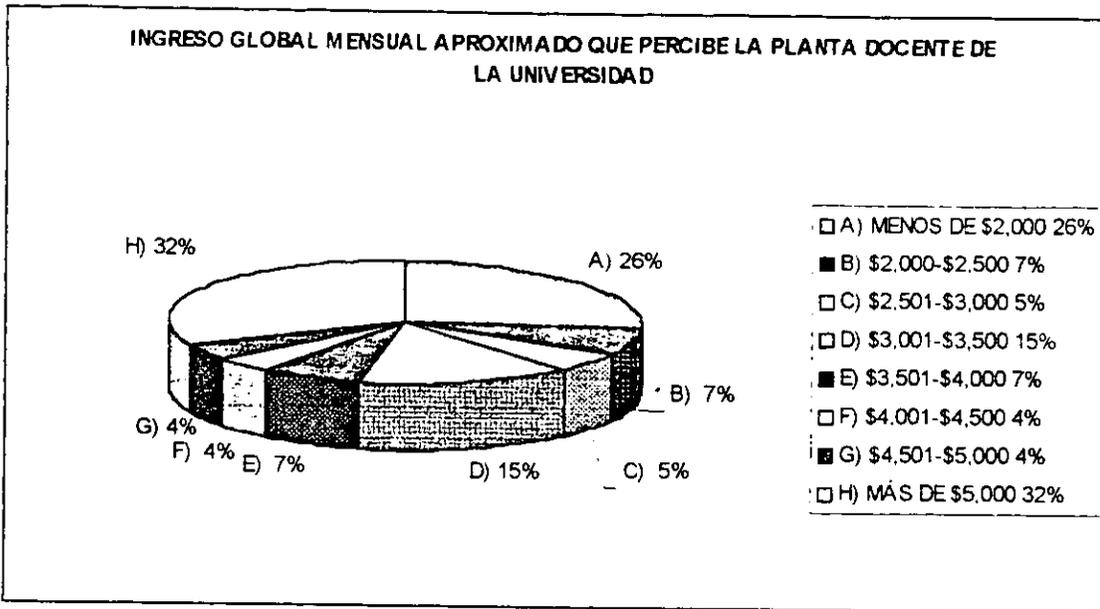
31. El 48% de los profesores consideran que la forma en que los directivos llevan a la Universidad es buena, el 31% considera que es excelente, el 10% lo considera regular y el 11% considera que es mala la forma en que los directivos llevan a la Universidad. Esto indica que no están muy conformes en la forma de dirección y de control que se lleva, al igual que la falta de comunicación que esto general, aquí se confirma que el E3 no es el adecuado debido a que se tiende a altas relaciones haciendo a un lado las tareas. El E3 se ha manejado a lo largo de los años de la Universidad sin embargo este estilo ha sido llevado en forma empírica y los profesores no tienen la menor idea del manejo de este estilo, también podemos observar que es necesario o mejor dicho urgente un cambio en el estilo ya que afecta la motivación y con ello el alcance y crecimiento de las metas de la Universidad.

LA FORMA EN QUE LOS PROFESORES CONSIDERAN QUE ES DIRIGIDA LA  
UNIVERSIDAD POR PARTE DE SUS SUPERIORES



GRÁFICA 5.64

32. Los ingresos globales mensuales que perciben los profesores se encuentran en los siguientes rangos: más de \$5,000 un 32%, menos de \$2,000 un 26%, \$3,001-\$3,500 un 15%, de \$2,000-\$2,500 un 7%, de \$3,501-\$4,000 un 7%, de \$2,501-\$3,000 un 5%, de \$4,001-\$4,500 un 4% y de \$4,5001-\$5,000 un 4%. Los sueldos se encuentran totalmente en extremos, ya que el 68% (incisos a, b, c, d, e, f, g) son menores a \$5,000, son sueldos muy bajos por lo que son desmotivantes para los profesores y esto también se puede ver reflejado en las preguntas 4, 10, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31.



GRÁFICA 5.65

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ▫ CONCLUSIONES

#### ⇒ LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA UNIVERSIDAD "CELESTE"

Dentro del Liderazgo Situacional creado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard el estilo de liderazgo que se lleva dentro de esta Universidad es el E3, sin embargo debido a los resultados obtenidos en la investigación es un estilo de liderazgo ineficaz porque se ha llevado empíricamente por la Universidad provocando un crecimiento bajo en relación a su capacidad y a los 28 años que lleva operando.

Considerando los aspectos en los que se apoya esta teoría (comportamiento hacia la tarea, comportamiento hacia las relaciones y madurez), a la determinación de los objetivos generales de la organización y a los resultados obtenidos del diagnóstico concluimos lo siguiente:

#### © MADUREZ

La madurez, la cual es considerada por los autores como "la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento"<sup>105</sup> para los tres grupos en estudio (Directivos, Administrativos y Profesores) está en un nivel M3 "moderado a alto nivel de madurez", ya que respecto a la madurez en el trabajo tienen la preparación académica mínima necesaria, la mayoría están en contacto directo con su medio lo que les permite adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica, es decir tienen las habilidades y la experiencia necesaria para realizar sus tareas. En cuanto a la madurez psicológica tienen la seguridad necesaria para dar sus puntos de vista en cualquier circunstancia teniendo generalmente una buena capacidad de relación y la autoestima necesaria para tomar decisiones ya que tienen una buena capacidad de análisis, al igual que el grado de responsabilidad necesario para alcanzar los resultados de sus tareas. Sin embargo, no tienen los estímulos ni el apoyo necesarios por parte de

<sup>105</sup> Hersey, Paul y H. Blanchard, Kenneth : "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales". Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, p. 223.

la Universidad lo que provoca que su participación en ella sea muy baja afectando consecuentemente la motivación.

Esto lo podemos ver en los siguientes resultados:

- Los directivos de la Universidad cuentan con un buen nivel de estudios, teniendo los conocimientos necesarios para ocupar sus puestos y desempeñar correctamente sus funciones es decir, tienen la habilidad necesaria. Cabe mencionar que ostentan 8 licenciaturas (Derecho, Pedagogía, Filosofía, Sociología, Teología, Administración, Psicología, Contaduría y Periodismo-Comunicación Colectiva), 3 maestrías (Humanidades, Administración y Comunicación Institucional), 1 doctorado (Humanidades) y 1 especialidad (Educación). Las licenciaturas corresponden a los cargos que ocupan los directivos, sin embargo las maestrías, los doctorados y las especialidades son insuficientes para el grado de responsabilidad que tienen.
- Los administrativos cuentan con 5 carreras técnicas (Secretariado Administrativo, Contabilidad y Secretariado con Computación), 3 especialidades (Programador, Contabilidad, Enfermería), 2 licenciaturas (Ingeniería Industrial e Ingeniería Química Industrial). Referente a las licenciaturas no son carreras humanísticas ni administrativas o a fines por lo que no se desenvuelven como personal administrativo, las especialidades y las carreras técnicas en cambio les permiten tener los conocimientos necesarios y de apoyo para realizar sus responsabilidades con un conocimiento más acorde y práctico en su trabajo.
- Se cubre el requisito de que todos los profesores ostenten el título de licenciatura siendo un requisito para laborar en la universidad teniendo los conocimientos necesarios para impartir las clases. Los profesores cuentan con licenciaturas, las cuales son: (Derecho, Administración, Comunicación, Contaduría, Pedagogía, Psicología, Periodismo, Mercadotecnia, Etnología, Letras Hispánicas, Filosofía, Relaciones Comerciales, Ciencias Políticas, Ingeniería de Sistemas, Economía), cabe destacar que solo 15 tienen maestrías (Estudios Latinoamericanos, Diseño Industrial, Psicología Social, Mercadotecnia, Comunicación Institucional, Educación Superior, Administración, Derecho, Psicología Clínica) y únicamente 1 con doctorado (Administración de Organizaciones), 3 con carrera técnica y 13 con especialidad (Fiscal, Calidad Total, Mercadotecnia, Comunicación, Administración Educativa, Administración Financiera, Derecho Laboral, Derecho Penal, Derecho Fiscal, Derecho de Amparo, Logoterapia, Tanatología, Periodismo). Realmente no existe una preparación adecuada ya que solo tienen los conocimientos mínimos necesarios para realizar su función de docencia, esto influye al liderazgo afectando las variables de madurez como son: el nivel de conocimientos, nivel de experiencia profesional y el nivel de experiencia docente.

- También podemos observar que las licenciaturas están mal aprovechadas ya que no existe un centro interdisciplinario que facilite una mayor comunicación e investigación permitiendo aumentar la madurez de los profesores. Como podemos observar las maestrías son pocas en relación con el número de profesores que laboran en la Universidad esto muestra poca madurez (habilidad) afectando el crecimiento organizacional, lo mismo podemos decir del doctorado ya que esto impide ser competentes en relación con otras universidades y las especialidades en su conjunto están mal aprovechadas ya que no se les permite realizar un intercambio de conocimientos y experiencias afectando la madurez y la motivación del personal.
- De los directivos encuestados el 86% trabaja en otro lugar el 14% solo en la Universidad lo que quiere decir que más de la mitad se encuentra en su campo laboral permitiéndoles adquirir experiencias y aplicar sus conocimientos a fin de transmitirlos después a sus compañeros y subordinados, sin embargo esto afecta a la Universidad ya que el personal directivo no es de tiempo completo, teniéndola como algo extra. En relación con lo anterior, los directivos que trabajan en otro lugar se encuentran 3 laborando en un despacho, 2 trabajan en otra Universidad y 1 en su negocio propio. Ellos están en contacto en sus propios campos laborales. Sin embargo así como lo acabamos de mencionar, se requiere tiempo completo.
- El 88% de los profesores trabajan en otro lugar aparte de la Universidad, esto les permite estar en contacto con su medio laboral y el 12% solo trabaja en la universidad, sin embargo tratan de transmitir sus experiencias al alumnado, por otro lado no existe profesorado de tiempo completo que sería ideal para elevar el nivel académico de la Universidad. Concomitante a lo anterior de los profesores que laboran en otro lado, 40 de ellos trabajan en otra Universidad, 25 en empresas, 5 en sus propio negocios, 4 en despachos y 3 se dedican al campo de la investigación. Ellos realmente se desempeñan en los medios y áreas de sus preferencias adquiriendo experiencias y conocimientos, los cuales posteriormente pueden transmitirse aunque necesitan dedicarse más a la docencia en la Universidad.
- Los directivos consideran que la Universidad generalmente les da un apoyo (43%), de vez en cuando (43%), pocas veces (14%), es decir, el grado con que reciben el apoyo es bueno, sin embargo este debe aumentar a través de un conocimiento de las necesidades que tienen cada uno de ellos para realizar su trabajo y lograr un mayor desarrollo personal e institucional. Se debe hacer más hincapié en el tipo de apoyo que necesitan cada uno de ellos a fin de que los apoyos que se refieren a una Infraestructura, moral, institucional, formación educativa, actualización y económico, vayan creciendo a fin de aumentar la motivación y el grado de pertenencia.

- Los administrativos que consideran que la Universidad les da un apoyo es de 83%, 14% considera que el apoyo que reciben es de vez en cuando. Este apoyo debe ser mayor para el personal administrativo logrando así que se sientan respaldados por la universidad y puedan apoyar a los directivos en la realización de su trabajo. Este apoyo básicamente se refiere a un apoyo de material y administrativo, pero realmente se deben incrementar a fin de mantener motivado al personal.
- Los profesores que consideran que generalmente la Universidad les da el apoyo necesario para realizar su trabajo es un 64%, el 21% consideran que el apoyo es de vez en cuando, el 5% lo ha recibido pocas veces y el 10% casi nunca lo han recibido. La falta de este apoyo afecta la motivación y el rendimiento en la realización de las tareas. El apoyo es mínimo e insuficiente para desarrollar cada una de las tareas afectando la motivación de la planta docente independientemente del apoyo moral, didáctico, educativo y de instalaciones ya que son fundamentales para aumentar la eficiencia de las tareas.
- La capacidad de toma de decisión que tienen los directivos así como la autoconfianza para resolver problemas es excelente, está representada por un 100%, donde investigan y luego resuelven. Apoyando esto la madurez actual M3.
- La capacidad de toma de decisión que tienen los profesores de la Universidad así como la autoconfianza y la seguridad que tienen para resolver problemas en general es bueno, ya que un 37% investiga el problema y luego resuelve, un 36% consulta a otros, 26% lo resuelve por sí solo y el 1% lo olvida por completo. Como podemos observar esto concuerda con la madurez M3 "moderada- alta" que se tiene dentro de la Universidad.
- El 100% de los directivos que laboran en la Universidad de vez en cuando observan los detalles para posteriormente tomar una decisión, es decir, su capacidad de análisis de los detalles es adecuada, permitiendo su participación en las decisiones.
- El 100% de los directivos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores, su grado de autoestima y emocional es alto ya que logran realizar sus actividades y alcanzar sus metas, sin embargo esto se contradice con la pregunta que investiga el tipo y la frecuencia de apoyo que recibe el personal directivo de la Universidad para realizar su trabajo ya que el apoyo que reciben es mínimo.

- El 57% de los administrativos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores para realizar sus actividades y alcanzar sus metas, el 29% nunca se han sentido motivados y el 14% de vez en cuando, a pesar que la mayoría del personal están motivados es importante ver el por qué y la forma en que los directivos lograrán que ellos las alcancen analizando las causas a fin de conseguir una mayor participación.
- El 48% de los profesores generalmente se sienten motivados, el 33% de vez en cuando, el 16% pocas veces, el 1% casi nunca se siente motivados y el 2% nunca se ha sentido motivado por la Universidad. Esta pregunta se relaciona con la que investiga el tipo y la frecuencia de apoyo que recibe el personal docente, ya que la falta de un apoyo influye en la motivación por parte de sus directivos.
- El 100% de los directivos participan dando sus puntos de vista en las juntas o en todas las reuniones realizadas con su personal. Su grado de seguridad y autoestima es alto ya que pueden y saben defender sus propias ideas, esto confirma su preferencia hacia las relaciones.
- El 86% de los administrativos participan dando sus puntos de vista y el 14% solo escucha, es decir, su grado de seguridad, confianza y autoestima es alto, saben y pueden defender sus propias ideas afirmando la madurez M3 "moderada-alta".
- El 82% de los profesores encuestados participan en las conversaciones dando sus puntos de vista y el 18% solo escucha a los demás, esto indica que en general tienen un alto grado de seguridad, confianza y autoestima para expresar y defender sus propias ideas. Sin embargo, el 18% tienen una madurez baja-moderada M2 y aunque es mínimo este porcentaje afecta al liderazgo.
- El 71% de los directivos fácilmente se acoplan para trabajar en equipo, el 29% le cuesta trabajo pero lo logra. Esto indica, que su capacidad de relación con otras personas es bueno, lo que les ayuda a relacionarse permitiéndoles un crecimiento como personas. Sin embargo, esto está reflejado con la madurez M3, donde tienden hacia una baja tarea, pero hay que trabajar con el 29% que no está preparado para trabajar con esta madurez.
- El 59% de los profesores fácilmente se acoplan a un equipo, el 26% le cuesta trabajo pero logra acoplarse a un equipo después de un corto tiempo y el 15% definitivamente prefiere trabajar solo, es decir, la capacidad de relación del personal docente de la Universidad en general es bueno. Sin embargo, el 41% no tienen la madurez y la motivación suficiente para participar en eventos de la Universidad afectando esto el alcance de las tareas y el desarrollo organizacional M2.

- El 71% de los directivos se dirigen a todas las personas cuando trabajan en equipo y solo el 29% se dirige solo a las que conocen. En general su capacidad de relación y de expresión para comunicar y expresar sus ideas es buena, lo que permite conocer los diferentes puntos de vista. Sin embargo, debe de aumentarse la seguridad en cada uno de ellos, para aumentarla es necesario analizar el motivo por el cual no se dirigen a todos ellos, esto demuestra una madurez baja-moderada M2.
- El 89% de los profesores cuando trabajan en equipo se dirigen a todas las personas y solo el 11% se dirige a las que conoce, esto indica que el grado de expresión de las ideas y de relación es bueno, confirmando la madurez M3. Sin embargo, el 11% indica la falta de trabajo en equipo evitando conocer los diferentes puntos de vista M2.
- Al 100% de los directivos les gusta mucho trabajar en la Universidad, su grado de lealtad y permanencia es alto lo que les permite lograr un buen desempeño, sin embargo, podemos observar que el desempeño se puede ver afectado por una falta de apoyo, desmotivando a los directivos.
- El 86% de los administrativos les gusta mucho trabajar en la Universidad y el 14% no les agrada nada trabajar en ella. Su grado de lealtad y permanencia es alto, esto permite que los administrativos tengan un buen desempeño en sus tareas o actividades. Por otro lado el 14% no tiene ese sentimiento de permanencia ni de lealtad necesaria para aumentar su participación hacia la Universidad afectando este al liderazgo encontrándose en un M3.
- El 56% de los profesores les agrada trabajar mucho en la Universidad, el 23% regular, el 19% poco y el 2% no les agrada nada trabajar en ella. Esto indica que el sentimiento de lealtad y permanencia hacia la Universidad es bajo si consideramos que ellos han escogido ese lugar para desempeñar su trabajo docente y que ninguno de ellos tienen menos de 1 año en ella.

#### © ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo que le corresponde a una madurez moderada a alta, es un estilo E3, conocido como participativo. En este las personas son capaces de realizar las tareas porque tienen los conocimientos, la experiencia y la habilidad para poder hacer las cosas, pero sin embargo, no tienen el incentivo ni el apoyo necesario para realizarlas debido a que no tienen la motivación necesaria por parte de la Universidad. En este estilo de liderazgo el líder debe ser el medio o canal para que se dé una comunicación activa y bilateral donde se pueda apoyar a los seguidores

para que éstos den lo mejor de sí. Es un estilo de apoyo donde se busca que todo el personal participe en las decisiones. ( Ver figura 1).

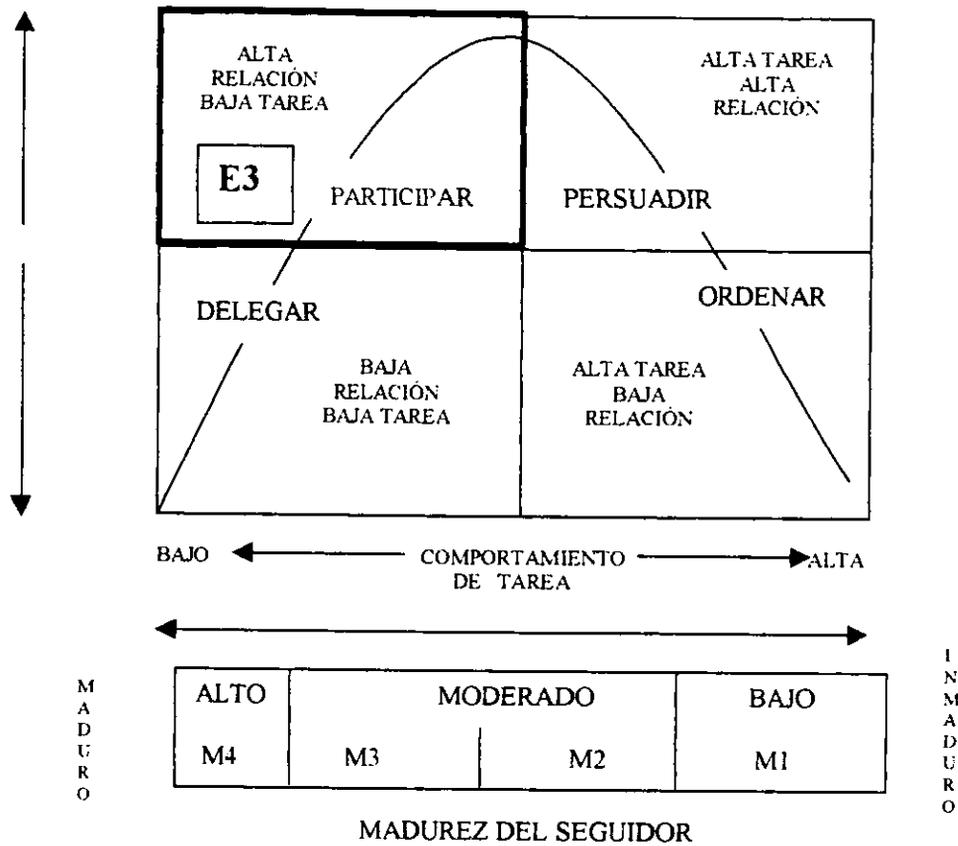


FIGURA 1

Esto se corrobora en los siguientes resultados obtenidos en la investigación:

- Los directivos consideran que la Universidad generalmente les da un apoyo (43%), de vez en cuando (43%), pocas veces (14%), es decir, el grado con que reciben el apoyo es bueno, sin embargo este debe aumentar a través de un conocimiento de las necesidades que tienen cada uno de ellos para realizar su trabajo y lograr un mayor desarrollo personal e institucional. Se debe hacer más hincapié en el tipo de apoyo que necesitan cada uno de ellos a fin de que los apoyos

que se refieren a una Infraestructura, moral, institucional, formación educativa, actualización y económico, vayan creciendo a fin de aumentar la motivación y el grado de pertenencia.

- Los administrativos que consideran que la Universidad les da un apoyo es de 83%, 14% considera que el apoyo que reciben es de vez en cuando. Este apoyo debe ser mayor para el personal administrativo logrando así que se sientan respaldados por la universidad y puedan apoyar a los directivos en la realización de su trabajo. Este apoyo básicamente se refiere a un apoyo de material y administrativo, pero realmente se deben incrementar a fin de mantener motivado al personal.
- Los profesores que consideran que generalmente la Universidad les da el apoyo mínimo necesario para realizar su trabajo es un 64%, el 21% consideran que el apoyo es de vez en cuando, el 5% lo ha recibido pocas veces y el 10% casi nunca lo han recibido. La falta de este apoyo afecta la motivación y el rendimiento en la realización de las tareas. El apoyo es mínimo e insuficiente para desarrollar cada una de las tareas afectando la motivación de la planta docente independientemente del apoyo moral, didáctico, educativo y de instalaciones ya que son fundamentales para aumentar la eficiencia de las tareas.
- El 100% de los directivos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores, su grado de autoestima y emocional es alto ya que logran realizar sus actividades y alcanzar sus metas, sin embargo está pregunta se contradice con la que investiga el tipo y frecuencia de apoyo que reciben los directivos, ya que el apoyo que reciben es mínimo.
- El 57% de los administrativos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores para realizar sus actividades y alcanzar sus metas, el 29% nunca se han sentido motivados y el 14% de vez en cuando, a pesar que la mayoría del personal están motivados es importante ver el por qué y la forma en que los directivos lograrán que ellos las alcancen analizando las causas a fin de conseguir una mayor participación.
- El 48% de los profesores generalmente se sienten motivados, el 33% de vez en cuando, el 16% pocas veces, el 1% casi nunca se siente motivados y el 2% nunca se ha sentido motivado por la Universidad. Esta pregunta se relaciona con la que investiga el tipo y frecuencia de apoyo que recibe la planta docente, ya que la falta de un apoyo influye en la motivación por parte de sus directivos.
- El 100% de los directivos generalmente alcanzan sus metas, indicando que su grado de persistencia y tenacidad es alto para alcanzarlas y así evitar una supervisión constante por parte de sus jefes ocasionando una pérdida de tiempo.

- El 83% de los profesores generalmente alcanzan sus metas, y el 17% solo de vez en cuando. Esto señala que su grado de persistencia y de tenacidad para alcanzar sus metas es alto y así evitar una supervisión por parte de sus jefes y una pérdida de tiempo. Sin embargo, el 17% si necesita de esa supervisión para aumentar su rendimiento, es por eso que este estilo de liderazgo se considera inadecuado.
- El 71% de los directivos fácilmente se acoplan para trabajar en equipo, el 29% le cuesta trabajo pero lo logra. Esto indica, que su capacidad de relación con otras personas es bueno, lo que les ayuda a relacionarse permitiéndoles un crecimiento como personas. Sin embargo, esto está reflejado en el estilo de liderazgo E3, donde tienden hacia una baja tarea, pero hay que trabajar con el 29% que no está preparado para trabajar con este estilo.
- El 59% de los profesores fácilmente se acoplan a un equipo, el 26% le cuesta trabajo pero logra acoplarse a un equipo después de un corto tiempo y el 15% definitivamente prefiere trabajar solo, es decir, la capacidad de relación del personal docente de la Universidad en general es bueno. Sin embargo, el 41% no tienen ni la madurez ni la motivación necesaria para participar en eventos de la Universidad afectando esto el alcance de las tareas y el desarrollo organizacional, confirmando el E3.
- El 71% de los directivos se dirigen a todas las personas cuando trabajan en equipo y solo el 29% se dirige solo a las que conocen. En general su capacidad de relación y de expresión para comunicar y expresar sus ideas es bueno, lo que permite conocer los diferentes puntos de vista, sin embargo, debe de aumentarse la seguridad en cada uno de ellos para eliminar la ausencia de ella cuando por algún motivo no se dirigen a todos ellos, esto demuestra falta de participación.
- El 89% de los profesores cuando trabajan en equipo se dirigen a todas las personas y solo el 11% se dirige a las que conoce, esto indica que el grado de expresión de las ideas y de relación es bueno, confirmando el E3 (baja tarea - alta relación). Sin embargo, el 11% indica la falta de trabajo en equipo evitando conocer los diferentes puntos de vista.
- El 71% de los directivos considera que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, y solo el 29% considera que es excelente, en general existe un buen ambiente organizacional y un grado de compañerismo. Considerando que una de las causas es que no tienen mucho tiempo para convivir entre ellos confirmamos el E3 (comportamiento relacionado con una alta relación).

- El 72% de los administrativos consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, el 14% considera que es excelente, el 14% la considera mala, esto es alarmante debido a que afecta el ambiente organizacional y al compañerismo.
- El 44% de los profesores considera que la relación que tienen con sus compañeros de trabajo es buena, el 33% la considera excelente, el 14% regular y el 9% mala. El ambiente organizacional y el compañerismo es bueno, considerando que la mayoría del personal solo cumple su horario y se retira. Existe una alta relación y una baja tarea (E3) en relación al uso de material didáctico, reflejado en la deserción de los alumnos o en la baja población estudiantil.
- El 100% de los administrativos que señalaron que su relación con sus compañeros de trabajo es mala es debido a los desacuerdos constantes, esto es negativo ya que daña el ambiente organizacional.
- Los profesores que consideran que su relación con sus compañeros de trabajo es regular o mala es debido a: 61% falta de compatibilidad de caracteres y 39% por desacuerdos constantes.
- El 100% de los directivos prefieren realizar las tareas relacionadas con el trato de personas, indicando la facilidad que tienen para manejar y controlar al personal. Les gusta estar en contacto con su personal y tener una retroalimentación, tendiendo a ser líderes participativos o de convencimiento, debido a que estos van enfocados al alto comportamiento de relación. (E3).
- El 57% de los directivos permiten la participación de los demás, el 29% comparten la responsabilidad, el 14% toman las decisiones por sí mismos, esto indica el tipo de liderazgo a que tienden cada uno de ellos, demostrando que hay un interés para que sus compañeros o subordinados participen en las decisiones con el fin de que estas sean las más adecuadas para toda la Universidad y no solo favorezcan a unos cuantos me indica un estilo de liderazgo E3.
- Los profesores que representan el 50% de los mismos permiten la participación de los demás en la toma de decisiones, el 28% comparte las responsabilidades, el 12% utiliza el convencimiento en la toma de decisiones y el 10% las toman por sí solos. Confirmando que el estilo de liderazgo actual de la Universidad es el participativo (E3).
- El 57% de los directivos se consideran líderes participativos, el 29% delegativos, el 14% autoritarios. Esto se confirma con la pregunta que investiga el tipo de persona que se consideran, indicando que los directivos no tienen miedo de perder su autoridad, es decir, su seguridad y habilidad para el grado de responsabilidad.

- El 54% de los profesores encuestados se consideran a sí mismos como líderes participativos, el 16% líderes persuasivos, el 9% líderes delegativos, el 9% líderes autoritarios y el 12% no se considera ningún tipo de líder. Esto confirma que los profesores no tienen miedo a perder su autoridad, es decir, su responsabilidad y habilidad para sus responsabilidades, es el indicado. En relación al 12% no se coinciden como líderes sino solo como maestros, esto permite que sea más fácil encaminarlos a un nuevo estilo de liderazgo de acuerdo a sus características individuales y a las necesidades de la Universidad.

### © EL PODER

Pasando a otro punto el poder en relación, con el estilo E3, es un poder de legitimidad donde de acuerdo al nivel que ocupe el líder es el grado de influencia positiva hacia sus seguidores y el poder de referencia, en este, los seguidores admiran y respetan a su líder permitiendo que cumplan con sus tareas, como podemos ver entre mayor sea la madurez de los seguidores la confianza hacia ellos aumenta. Pero hay que recordar que esta se puede perder si en un momento el líder empieza a hacer mal uso de estos poderes o si al mismo tiempo que empieza a disminuir la eficacia de ellos el estilo también disminuye. Esto está respaldado por los siguientes resultados, los cuales se obtuvieron en la investigación:

- Los directivos de la Universidad cuentan con un buen nivel de estudios, teniendo los conocimientos necesarios para ocupar sus puestos y desempeñar correctamente sus funciones es decir, tienen la habilidad necesaria. Tienen 8 licenciaturas (Derecho, Pedagogía, Filosofía, Sociología, Teología, Administración, Psicología, Contaduría y Periodismo-Comunicación Colectiva), 3 maestrías (Humanidades, Administración y Comunicación Institucional), 1 doctorado (Humanidades) y 1 especialidad (Educación). Las licenciaturas corresponden a los cargos que ocupan los directivos, sin embargo las maestrías, los doctorados y las especialidades son insuficientes para el grado de responsabilidad que tienen, esto se relaciona con los tipos de poder actuales que utiliza la Universidad ya que el líder tiene una relación de amistad con su seguidor (poder de referencia) y el líder influye a sus seguidores utilizando su posición (poder de legitimidad).
- Los administrativos cuentan, con 5 carreras técnicas (Secretariado Administrativo, Contabilidad y Secretariado con Computación), 3 especialidades (Programador, Contabilidad, Enfermería), 2 licenciaturas (Ingeniería Industrial e Ingeniería Química Industrial). Las licenciaturas que ostentan no son carreras humanísticas ni administrativas o a fines por lo que no tienen las habilidades

administrativas, las especialidades y las carreras técnicas en cambio les permiten tener los conocimientos necesarios y de apoyo para realizar sus responsabilidades con un conocimiento más acorde y práctico en su trabajo utilizando un poder de referencia.

- La mayoría de los profesores cuentan con un buen nivel de estudios teniendo los conocimientos necesarios para impartir las clases, 81 profesores cuentan con licenciatura, las cuales son: (Derecho, Administración, Comunicación, Contaduría, Pedagogía, Psicología, Periodismo, Mercadotecnia, Etnología, Letras Hispanas, Filosofía, Relaciones Comerciales, Ciencias Políticas, Ingeniería de Sistemas, Economía) de los cuales 15 tienen maestrías (Estudios Latinoamericanos, Diseño Industrial, Psicología Social, Mercadotecnia, Comunicación Institucional, Educación Superior, Administración, Derecho, Psicología Clínica) 1 con doctorado (Administración de Organizaciones), 3 con carrera técnica y 13 con especialidad (Fiscal, Calidad Total, Mercadotecnia, Comunicación, Administración Educativa, Administración Financiera, Derecho Laboral, Derecho Penal, Derecho Fiscal, Derecho de Amparo, Logoterapia, Tanatología, Periodismo). El 61% realmente no tienen una preparación adecuada ya que solo tienen los conocimientos mínimos necesarios para realizar su función de docencia, esto influye al liderazgo afectando el poder de referencia ya que los profesores necesitan de una mayor dirección para lograr mayor eficiencia en el alcance de sus responsabilidades.

- La capacidad de toma de decisión que tienen los directivos así como la autoconfianza para resolver problemas es excelente, está representada por un 100%, donde investigan y luego resuelven. Apoyando esto el poder de referencia y el poder de legitimidad.

- La capacidad de toma de decisión que tienen los profesores de la Universidad afirma que se puede utilizar un poder de referencia ya que aunque requieren de apoyo, solo necesitan poca dirección, debido a que su grado de autoconfianza y de seguridad para resolver problemas en general es bueno, donde un 37% investiga el problema y luego resuelve, un 36% consulta a otros, 26% lo resuelve por sí solo y el 1% lo olvida por completo.

- El 100% de los directivos que laboran en la Universidad de vez en cuando observan los detalles, es decir, su capacidad de análisis es adecuada, permitiendo utilizar un poder de referencia.

## ⇒ VARIABLES CAUSALES, DE INTERVENCIÓN Y DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA "UNIVERSIDAD CELESTE"

Dentro del Liderazgo Situacional enfocado a la "Universidad Celeste" las variables causales, de intervención y de resultados finales son las siguientes:

### ⊙ *VARIABLES CAUSALES*

Retomando el concepto de variables causales, las cuales son: variables independientes que pueden alterarse muy remotamente por la organización o administración, o bien son factores que influyen en los acontecimientos o en los logros de una organización, en nuestro caso están contenidas en el Ideario de la Universidad - objetivos, visión, principios- y en la estructura organizacional. La falta de su seguimiento o conocimiento ocasiona mala comunicación, por ello muchas veces la información no llega o no es entregada a tiempo ocasionando que las tareas se retrasen, esto está soportado también por los siguientes resultados de la investigación:

- Se les pregunto a los directivos si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad que se encuentran en el ideario y el 100% si las conocen, sin embargo se contradice con los conceptos que conocen ya que solo son ideas generales como: Difusión religiosa de la obra, el lema, los valores, el ambiente familiar que se fomenta, el compromiso con el país.
- Se les pregunto a los administrativos si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad que se encuentran en el ideario y el 86% sí las conocen mientras que el 14% no. Los conceptos que conocen son: Difusión de la obra religiosa, el lema, los valores, el ambiente familiar que se fomenta, el compromiso con el país.
- Se les pregunto a los profesores si conocían la misión, políticas, objetivos y filosofía de la Universidad que se encuentran en el ideario y el 52% sí las conocen y el 48% no los conocen, es preocupante la falta de conocimiento del ideario ya que afecta al liderazgo lo que les impide tener un mejor enfoque de él y por consiguiente afecta la comunicación, motivación e identificación con la Universidad ya que también se ve reflejado en la falta de su aplicación dentro de los salones de clase. Los conceptos que conocen aunque solo como ideas generales son: Difusión religiosa de la obra, el lema, los valores, el ambiente familiar que se fomenta, el compromiso con el país, ayuda al alumnado, excelencia académica, promover la cultura organizacional.

- En relación a las decisiones administrativas tomadas por los directivos "generalmente" son las más adecuadas para el logro de los objetivos por ello es importante hacer hincapié en las necesidades tanto de la organización como del personal y la participación de los mismos, esto también se soporta por los siguientes resultados:
- La capacidad de toma de decisión que tienen los directivos así como la autoconfianza para resolver problemas es excelente, está representada por un 100%, donde investigan y luego resuelven, permitiendo la libertad de cátedra.
- La capacidad de toma de decisión que tienen los profesores de la Universidad así como la autoconfianza y la seguridad que tienen para resolver problemas en general es bueno, debido a que un 37% investiga el problema y luego resuelve, un 36% consulta a otros, 26% lo resuelve por sí solo y el 1% lo olvida por completo, teniendo la libertad de cátedra otorgada por los directivos de la Universidad.
- El 100% de los directivos que laboran en la Universidad de vez en cuando observan los detalles para posteriormente tomar una decisión, es decir, su capacidad de análisis de los detalles es adecuada, permitiendo su participación en las decisiones.

#### © *VARIABLES DE INTERVENSIÓN*

Las variables de intervención son las condiciones actuales del sentir de la organización, estas son afectadas por las variables causales. Por ello, en nuestro caso práctico son:

- Las que dan a conocer el grado de motivación, la cual es moderada a alta, debido al apoyo mínimo necesario por parte de la organización, la seguridad individual se ve afectada a veces por falta de un apoyo económico, moral, y por el apoyo didáctico mínimo y el compromiso para cumplir los objetivos es regular debido a la motivación que se tiene, sin embargo, este aumentaría con la participación en la toma de decisiones, se puede confirmar con lo siguiente:
- Los directivos consideran que la Universidad generalmente les da un apoyo (43%), de vez en cuando (43%), pocas veces (14%), es decir, el grado con que reciben el apoyo es bueno, sin embargo este debe aumentar a través de un conocimiento de las necesidades que tienen cada uno de ellos para realizar su trabajo y lograr un mayor desarrollo personal e institucional. Se debe hacer más hincapié en el tipo de apoyo que necesitan cada uno de ellos a fin de que los apoyos

que se refieren a una Infraestructura, moral, institucional, formación educativa, actualización y económico, vayan creciendo a fin de aumentar la motivación y el grado de pertenencia.

- Los administrativos que consideran que la Universidad les da un apoyo es de un 83%, 14% considera que el apoyo que reciben es de vez en cuando. Este apoyo debe ser mayor para el personal administrativo logrando así que se sientan respaldados por la universidad y puedan apoyar a los directivos en la realización de su trabajo. Este apoyo básicamente se refiere a un apoyo de material y administrativo, pero realmente se deben incrementar a fin de mantener motivado al personal.
- Los profesores que consideran que generalmente la Universidad les da el apoyo necesario para realizar su trabajo es un 64%, el 21% consideran que el apoyo es de vez en cuando, el 5% lo ha recibido pocas veces y el 10% casi nunca lo han recibido. La falta de este apoyo afecta la motivación y el rendimiento en la realización de las tareas. El apoyo es mínimo e insuficiente para desarrollar cada una de las tareas afectando la motivación de la planta docente independientemente del apoyo moral, didáctico, educativo y de instalaciones ya que son fundamentales para aumentar la eficiencia de las tareas.
- El 100% de los directivos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores, su grado de autoestima y emocional es alto ya que logran realizar sus actividades y alcanzar sus metas, sin embargo está pregunta se contradice con la que investiga el tipo y la frecuencia del tipo de apoyo, siendo este mínimo.
- El 57% de los administrativos generalmente se sienten motivados por parte de sus superiores para realizar sus actividades y alcanzar sus metas, el 29% nunca se han sentido motivados y el 14% de vez en cuando, a pesar que la mayoría del personal están motivados es importante ver el por qué y la forma en que los directivos lograrán que ellos las alcancen, analizando las causas a fin de conseguir una mayor participación.
- El 48% de los profesores generalmente se sienten motivados, el 33% de vez en cuando, el 16% pocas veces, el 1% casi nunca se siente motivados y el 2% nunca se ha sentido motivado por la Universidad. Esto se relaciona con el tipo y la frecuencia del tipo de apoyo que reciben influyendo en la motivación que tienen.
- El 100% de los directivos generalmente preparan sus materiales para realizar sus trabajos, esto indica que los directivos tienen la creatividad necesaria para realizar y presentar su trabajo mediante la tecnología y los recursos que ellos mismos se allegan, mostrando un interés por lograr un buen desempeño de sus funciones.

- El 86% de los administrativos preparan generalmente su material de trabajo para realizar sus funciones, utilizando la creatividad para realizar su trabajo haciendo uso de la tecnología y recursos que les ofrece la Universidad, es importante que el 14% restante conozca los beneficios y que adquieran esto como parte de su cultura organizacional.
- Al preparar las clases el 88% de los profesores preparan su material didáctico, el 8% de vez en cuando, el 2% casi nunca preparan sus clases y el 2% pocas veces preparan el material. Esto indica que tienen la creatividad necesaria para realizar y presentar su trabajos mediante la tecnología y sus recursos propios y por lo tanto tienen interés por lograr un buen desempeño de sus funciones.
- Todos los profesores utilizan el material didáctico que se encuentra únicamente disponible en la Universidad siendo este insuficiente y obsoleto en virtud de las necesidades que hoy en día exige el alumnado.
- A pesar de que los profesores utilizan los recursos que les proporciona la Universidad les gustaría para desempeñar mejor sus funciones otros materiales tales como: cañón, internet, computadoras personales los cuales son electrónicos y exigidos por los alumnos, también indica que están preocupados por alcanzar cada vez mejores resultados.

#### ⊗ *VARIABLES DE DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD O TOMA DE DECISIONES*

Las variables de desempeño son dependientes, esto refleja los resultados de la investigación entre ellas podemos mencionar las siguientes:

Ingresos; por lo general en esta Universidad se da mucha facilidad para el pago de colegiaturas, provocando un abuso por parte del alumnado y una falta de control por parte de los administrativos y un adeudo actual del 50%. Todo esto trae como consecuencia la falta de dinero que podría ser utilizado para iniciar otros proyectos. Lo podemos ver en los siguientes resultados:

- El ingreso global mensual del 100% de los directivos es de \$5,000 en adelante lo que quiere decir que realmente su desempeño dentro de la Universidad no es solo por una retribución económica, sino también por un gusto personal y un sentido hacia la misma, pero realmente no

---

\* Dato proporcionado por Servicios Administrativos de la Universidad.

existe motivación ni apoyo. Los sueldos influyen en el liderazgo ya que aunque no es el principal factor, es un incentivo para un futuro.

- El personal administrativo cuyo ingreso global aproximado es de \$2000-\$2500 y de \$2501-\$3000 es de un 29% y cuyos ingresos son menores a \$2000, \$3001-\$3500 y \$3501-\$4000 es de 14%, esto es un factor desmotivador para ellos ya que los salarios son bajos en relación con las funciones que realizan y aunque lo económico no es el principal factor es determinante para que la mayoría de ellos logren un mejor desempeño.
- Los ingresos globales mensuales que perciben los profesores se encuentran en los siguientes rangos: más de \$5000 un 32%, menos de \$2000 un 26%, \$3001-\$3500 un 15%, de \$2000-\$2500 un 7%, de \$3501-\$4000 un 7%, de \$2501-\$3000 un 5%, de \$4001-\$4500 un 4% y de \$45001-\$500 un 4%. Los sueldos se encuentran totalmente en extremos, ya que el 68% son menores a \$5000 son sueldos muy bajos por lo que son desmotivadores para los profesores.
- La matrícula actual de alumnos es (625), baja debido a que no existe un liderazgo adecuado y como consecuencia está por debajo de la mitad de su capacidad total. (Ver perfil de la Universidad capítulo 5).
- La rotación del personal es mínima, un 12%, lo cual es positivo ya que permite que ellos conozcan sus funciones y les permite adquirir experiencia además indica que las relaciones entre el personal son buenas. Esto lo podemos ver en los siguientes resultados obtenidos de la investigación:
  - El 71% de los directivos considera que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, y solo el 29% considera que es excelente, en general existe un buen ambiente organizacional y un grado de compañerismo. Considerando que una de las causas es que no tienen mucho tiempo para convivir entre ellos confirmamos el E3 (comportamiento relacionado con una alta relación).
  - El 72% de los administrativos consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, el 14% considera que es excelente, el 14% la considera mala, esto es alarmante debido a que afecta el ambiente organizacional y al compañerismo.
  - El 44% de los profesores considera que la relación que tienen con sus compañeros de trabajo es buena, el 33% la considera excelente, el 14% regular y el 9% mala. El ambiente organizacional y el compañerismo es bueno, considerando que la mayoría del personal solo cumple su horario y se retira. Existe una alta relación y una baja tarea (E3), reflejado en la deserción de los alumnos o en la baja población estudiantil.

---

\* Dato proporcionado por el Departamento de Servicios Escolares.

- El 100% de los administrativos que señalaron que su relación con sus compañeros de trabajo es mala es debido a los resultados constantes, esto es negativo ya que daña el ambiente organizacional.
- Los profesores que consideran que su relación con sus compañeros de trabajo es regular o mala son debido a: 61% falta de compatibilidad de caracteres y 39% por desacuerdos constantes.

### ⇒ DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA Y HACIA LA RELACIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO E3

Las dimensiones más importantes de comportamiento hacia la relación que se debe utilizar en este estilo de liderazgo E3, son:

- \* El primero; dar apoyo, es decir, los líderes deberán proporcionar el apoyo e iniciativa para que los seguidores puedan establecerse metas individuales y las puedan alcanzar.
- \* El segundo; comunicar y escuchar con atención, en otras palabras involucrar a las personas a que participen en las discusiones sobre las actividades laborales, escuchar y buscar las diferentes opiniones del personal.

Las dimensiones más importantes de comportamiento hacia la tarea que debe utilizar el E3, son:

- \* Establecer límites de tiempo en cuanto a las tomas de decisiones para poder seguir teniendo un alto grado de eficacia en todas las actividades que se desarrollen.

### ⇒ CONCLUSIÓN FINAL

En relación a nuestra hipótesis: "*el Liderazgo Situacional es el más adecuado para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior para su crecimiento organizacional*", planteada en esta investigación fue comprobada satisfactoriamente por lo tanto se acepta, basada en todos los resultados anteriormente precisados (ver en el capítulo 1 la metodología al igual que el anexo) y que convergen en el Liderazgo Situacional que busca el desarrollo de los miembros de la organización, en base a su nivel de madurez, de responsabilidad y de preferencias hacia el

comportamiento de tareas o de relaciones. Sin olvidar, que este liderazgo va cambiando de acuerdo a las circunstancias y necesidades, de cada organización.

## ▫ RECOMENDACIONES

Esta investigación no fue realizada con el fin de criticar a la Universidad en estudio sino para ayudar a todas aquellas Instituciones educativas, particulares y religiosas de nivel superior en la aplicación de un estilo de liderazgo adecuado basado en el Modelo de Liderazgo Situacional (es necesario realizar un estudio previo para determinar su situación actual y la posibilidad de aplicar el modelo de liderazgo en estudio). Además, es nuestro deber como futuras licenciadas en administración dar recomendaciones a la Universidad en la cual se realizó el caso práctico a fin de que esta como otras con las características antes mencionadas se desarrollen y tenga un crecimiento organizacional. Las recomendaciones que damos son las siguientes:

- Es importante concientizar al Consejo Universitario sobre los resultados obtenidos y sobre el estilo de liderazgo empírico que se ha llevado en este tipo de Universidades, posteriormente al Rector quien con ayuda de los directivos aplicará la forma bajo la cual se va a trabajar así como el liderazgo a seguir para evitar que cada uno trabaje hacia diferentes direcciones desperdiciando sus conocimientos y habilidades logrando mejorar la comunicación entre ellos y una vez logrado esto dársele a conocer a sus diferentes profesores, todo esto se debe de realizar mediante un programa de capacitación permanente en Liderazgo Situacional ya que no solo les ayudaría en sus funciones realizadas diariamente sino también en su vida personal.
- Para poder implementar de forma técnica y científica tanto la teoría y el estilo de liderazgo la alta dirección deberá delegar mayor responsabilidad y autoridad para que los directivos utilicen sus conocimientos y experiencias en pro de esta Universidad y se reduzca la toma de decisiones empíricas y para aumentar la participación del personal recomendamos realizar cursos de sensibilización y convivios a fin de conocer las inquietudes, quejas, felicitaciones y sugerencias que tiene el personal llegando siempre a una solución con el fin de fortalecer y mejorar el ambiente organizacional.
- Al término del Ciclo Escolar cada uno de los directores técnicos de carreras, así como los jefes de otras áreas deberán reunir a su personal para dar y entregar un reconocimiento públicamente a aquellos que hayan tenido un buen desempeño y un mínimo de faltas a lo largo del Ciclo Escolar, para esto será necesario que se obligue a todos los directivos, administrativos, profesores y

personal en general un estricto control de entrada y salida. Teniendo como propósito aumentar el grado de motivación y de estímulo para que la participación del personal aumente.

- Para evitar la escasez de dinero en el inicio de nuevos proyectos recomendamos que la Dirección Administrativa de un plazo de dos meses para cubrir el mes de colegiatura correspondiente, esto con el fin de aumentar la responsabilidad de los alumnos en el pago de las mismas y poder dar a la comunidad universitaria un mejor servicio. Sin embargo, se debe tener detectado a aquellas personas que por algún problema no puedan pagar en esos términos llegando con ellos a otro tipo de solución, como fuentes de financiamiento; becas a crédito, programas de becas especiales apoyadas por el gobierno federal y/o estatal. Todo esto con el fin de tener fondos para poder incrementar el material didáctico como por ejemplo Internet, el cual no solo es demandado por el personal en general sino también la misma sociedad.
- Apoyar a los profesores en su actualización, ofreciéndoles un programa de capacitación continua, cursos internos o externos, a fin de que estos satisfagan las necesidades del personal y de la Universidad, así como la motivación y el crecimiento organizacional. Cabe mencionar que para realizar esto será necesario que cada seis meses o anualmente de acuerdo a las necesidades se realicen evaluaciones de desempeño al personal, al igual que todo el personal de la misma sea de tiempo completo.
- Desarrollar programas de análisis de puestos con el fin de lograr un buen reclutamiento y selección en todos los niveles de responsabilidad a fin de que puedan ser competitivos y que el personal este mejor capacitado, así como también llevar a cabo un programa de valuación de puestos que permita manejar un tabulador de sueldos acorde con las necesidades de la organización con la finalidad de una remuneración justa a cada persona que labore en la empresa o institución.
- Mejorar el control y supervisión del personal en aspectos como la puntualidad, no solo en la asistencia, sino también en el avance de programas de tareas, así como su seguimiento y en el pago de colegiaturas a fin de evitar pérdidas tanto económicas, de tiempo y en un futuro perder la calidad y el prestigio que se tiene.
- Por otra parte se recomienda para el fortalecimiento y difusión del Ideario que antes de iniciar el curso escolar se reúnan los directivos, administrativos y profesores, así como cursos de

inducción para nuevo personal y alumnado. Todo esto con el fin de que conozcan, analicen y aprendan cada punto del Ideario permitiéndoles como consecuencia comprender la visión de la Universidad y la participación necesaria para poderla alcanzar así como la comunicación. Otra forma que proponemos para el mismo fin es realizar una campaña de difusión a través de folletos donde se presente claramente y fácilmente los conceptos del Ideario.

- Crear un centro interdisciplinario el cual permita el intercambio de conocimientos, experiencias del personal, que apoye la investigación para lograr una preparación constante aprovechando el capital intelectual que tiene la Institución.
- La idea principal del Liderazgo Situacional es ayudar a los seguidores que alcancen el nivel máximo de madurez, sin embargo el líder debe estar muy atento para que en el momento o circunstancia que los seguidores disminuyan de nivel de madurez, él retroceda en la "curva prescriptiva" y utilice un estilo de liderazgo anterior, por eso nosotros recomendamos que los directivos, administrativos y la planta docente retrocedan hasta el primer estilo de liderazgo del modelo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard debido a que se tiende a ser muy participativo y enfocado a las relaciones perdiendo de vista los resultados lo que le impide tener un desarrollo y crecimiento organizacional, a pesar de que tienen los conocimientos mínimos necesarios les falta tener especializaciones, maestrías, doctorados, la falta de experiencia en el campo educativo, el bajo nivel de participación en los eventos de la Universidad, la falta de comunicación de los dirigentes de la Universidad impide que el personal tanto administrativo como docente tenga un conocimiento amplio de ideario y estatuto de esta lo que provoca que no se tenga especificado la visión, por todo esto se ha tomado la decisión de retroceder a un E1 (Ver figura 2); donde se tiende a un alto comportamiento de tarea con bajo comportamiento de relación, es conocido como ordenar, este estilo es el más recomendable ya que en este el líder indica lo que se debe hacer, el cómo y el cuándo para alcanzar juntos las metas, permitiendo que el líder escuche y de el apoyo necesario para ello, la falta de este último actualmente provoca una desmotivación y baja participación.

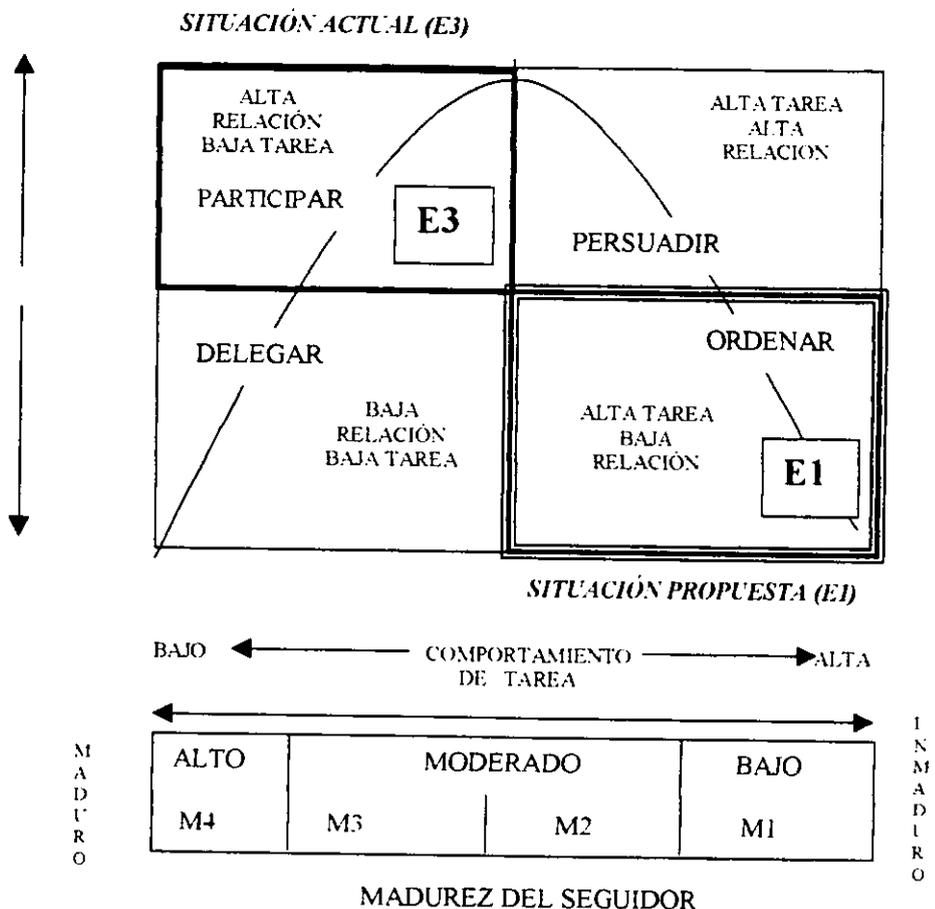


FIGURA 2

• Las dimensiones más importantes de comportamiento hacia la relación que se debe utilizar en este estilo de liderazgo E1 que proponemos, son:

- \* El primero, dar apoyo, es decir, los líderes deben dar apoyo e incentivar a sus seguidores a fin de que ellos puedan incrementar su seguridad.
- \* El segundo, es comunicar cuales son las metas establecidas a fin de alcanzarlas en un menor tiempo.
- \* El tercero, es escuchar con atención, es decir el líder se debe interesar por cuales son las necesidades de su personal y de la organización a fin de incrementar su desempeño.

- Las dimensiones más importantes de comportamiento hacia la tarea que debe utilizar el E1 que proponemos, son:
  - \* El primero, fijar metas, donde el líder debe determinar cuáles serán las metas que desee y necesite alcanzar la organización, las cuales serán realizadas por el personal.
  - \* El segundo, es organizar las actividades que deben ser realizadas por cada miembro del personal.
  - \* El tercero, establecer límites de tiempo, aquí es importante que el líder de a conocer el tiempo máximo que se le dará a cada actividad a fin de evitar retrasos, pérdida de tiempo y de continuidad.
  - \* El cuarto, es dirigir, aquí el líder debe decir claramente cuáles son las instrucciones a seguir en cada una de las tareas a fin de evitar confusiones y como consecuencia se pierda la continuidad.
  - \* El quinto controlar, el líder debe establecer el tiempo en el cual se entregará informes de los avances al igual que el informe final.
  
- Se debe utilizar el Ciclo Regresivo (pasando de un estilo E3 a un E1 propuesto) que consiste en incrementar el comportamiento, dar un mayor apoyo emocional y una comunicación. Este estilo se debe debido a que la eficiencia del personal ha disminuido y el estilo de liderazgo actual ya no funciona (E3). Sin embargo, se debe retroceder dos estilos (del E3 y E2) aun sabiendo que esto será un cambio brusco para la organización, además, de la problemática de entendimiento por parte del personal, debido a que el estilo de liderazgo actual (E3) se lleve de forma empírica, es decir, no se conoce el Modelo, sus variables y como funciona. El estilo E1 que proponemos se hace necesario empezar y enseñar primero a realizar las tareas para que posteriormente y poco a poco se pueda usar un convencimiento, luego la participación y por último la delegación, esto en relación, con el aumento progresivo de la madurez. Es importante que el líder observe el avance de las metas y las recompensas que en este caso pueden ser apoyos económicos o bien reconocimientos públicos para poder cambiar el comportamiento organizacional.
  
- Todas las recomendaciones dadas anteriormente son con el fin de lograr un crecimiento organizacional de este tipo de instituciones sin perder de vista su enfoque humanístico y el hecho de que estas no tengan un fin totalmente lucrativo, no quiere decir que se haga a un lado, sino al contrario reforzar los programas de liderazgo para una administración más científica y acorde a nuestros tiempos.

ANEXO

**ES IMPORTANTE QUE RESPONDA SINCERAMENTE ESTE CUESTIONARIO.  
DE ANTEMANO GRACIAS!**

**1.-¿QUÉ CARGO OCUPA? SOLO MARQUE UNA OPCIÓN**

- A) ADMINISTRATIVO ( )  
 B) PROFESOR ( )  
 C) DIRECTOR TÉCNICO ( )  
 D) RECTOR ( )

**2.-SEXO**

- A) FEMENINO ( )                      B) MASCULINO ( )

**3.-¿QUÉ TIEMPO LLEVA TRABAJANDO EN ESTA UNIVERSIDAD?**

- A) MENOS DE 1 AÑO ( )  
 B) 1-3 AÑOS ( )  
 C) 4-6 AÑOS ( )  
 D) 7-10 AÑOS ( )  
 E) 11-14 AÑOS ( )  
 F) 15-18 AÑOS ( )  
 G) 19- A MÁS AÑOS ( )

**4.-¿EN QUÉ EVENTOS HA PARTICPADO?**

---



---



---

**5.-¿CONOCE LA MISIÓN, PROPÓSITOS, POLÍTICAS, OBJETIVOS Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN?**

- A) SÍ ( )                                      B) NO ( )

**6.- SI LA RESPUESTA ES SÍ MENCIONE ALGUNAS:**

---



---



---

**7.-¿QUÉ NIVEL DE ESTUDIOS TIENE?**

- A) LICENCIATURA ( )                      ¿cual? \_\_\_\_\_  
 B) MAESTRÍA ( )                            ¿cual? \_\_\_\_\_  
 C) DOCTORADO ( )                        ¿cual? \_\_\_\_\_  
 D) CARRERA TÉCNICA ( )                ¿cual? \_\_\_\_\_  
 E) ESPECIALIDAD ( )                    ¿cual? \_\_\_\_\_

**8.-¿A PARTE DE TRABAJAR EN ESTA UNIVERSIDAD, TRABAJA EN OTRO LADO?**

- A) SÍ ( )                                      B) NO ( )

9.-SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES SÍ, INDIQUE EN DONDE:

- A) EMPRESA ( )
- B) OTRA UNIVERSIDAD ( )
- C) DESPACHO ( )
- D) CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN ( )
- E) NEGOCIO PROPIO ( )

10.-¿CONSIDERA QUÉ SE LE DA EL APOYO NECESARIO PARA QUE PUEDA USTED REALIZAR SU TRABAJO? SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) GENERALMENTE ( )
- B) DE VEZ EN CUANDO ( )
- C) POCAS VECES ( )
- D) CASI NUNCA ( )
- E) NUNCA ( )

¿QUÉ TIPO DE APOYO? \_\_\_\_\_

11.- GENERALMENTE ¿CÓMO CONSIDERA USTED SU REACCIÓN, CUANDO TIENE UN PROBLEMA? SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) LO RESUELVE POR SÍ SOLO ( )
- B) CONSULTA A OTROS ( )
- C) INVESTIGA Y LUEGO RESUELVE ( )
- D) LO OLVIDA POR COMPLETO ( )

12.-¿LE GUSTA OBSERVAR LOS DETALLES CON IMPORTANCIA PARA POSTERIORMENTE TOMAR SUS DECISIONES? SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) GENERALMENTE ( )
- B) DE VEZ EN CUANDO ( )
- C) POCAS VECES ( )
- D) CASI NUNCA ( )
- E) NUNCA ( )

13.- GENERALMENTE, EN CUÁNTO A NUEVAS ACTIVIDADES: SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) LE GUSTA INICIAR ACTIVIDADES ( )
- B) LE GUSTA QUE LE INDIQUEN SUS ACTIVIDADES ( )

14.- ¿EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, SE SIENTE MOTIVADO POR SUS JEFES, TANTO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES COMO PARA LOGRAR SUS METAS? SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) GENERALMENTE ( )
- B) DE VEZ EN CUANDO ( )
- C) POCAS VECES ( )
- D) CASI NUNCA ( )
- E) NUNCA ( )

15.- GENERALMENTE, EN UNA CONVERSACIÓN USTED: SEÑALE SOLO UNA OPCION

- A) PARTICIPA DANDO SUS PUNTOS DE VISTA AUN CUANDO ESTOS ESTEN EN CONTRA DE LAS IDEAS DE LOS DEMÁS ( )
- B) SOLO ESCUCHA ( )

- 16.-EN SU TRABAJO, YA SEA ADMINISTRATIVO O DOCENTE USTED: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) SE ENFOCA SOLO A LOS RESULTADOS ( )
  - B) VA MÁS ALLÁ DE LOS RESULTADOS ( )
  - C) NO LOGRA ALCANZAR LOS RESULTADOS ( )
- 17.-CUÁNDO TIENE QUE REALIZAR UNA TAREA YA SEA PROPIA O BIEN PORQUE SE LE PIDE, LA REALIZA CUANDO: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) SUS JEFES O ALTERNOS LE PIDEN UNA RESPUESTA ( )
  - B) INMEDIATAMENTE LA REALIZA ( )
  - C) SOLO LA REALIZA PORQUE ESTÁ BAJO SUPERVISIÓN ( )
- 18.-SE CONSIDERA QUE ES UNA PERSONA QUE ALCANZA SUS METAS: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) GENERALMENTE ( )
  - B) DE VEZ EN CUANDO ( )
  - C) POCAS VECES ( )
  - D) CASI NUNCA ( )
  - E) NUNCA ( )
- 19.- GENERALMENTE, CUANDO TRABAJA EN EQUIPO USTED SE ACOPLA: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) FÁCILMENTE ( )
  - B) LE CUESTA TRABAJO PERO LO LOGRA ( )
  - C) DEFINITIVAMENTE, TRABAJA SOLO ( )
- 20.-CUANDO TRABAJA EN EQUIPO, USTED: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) SE DIRIGE A TODAS LAS PERSONAS ( )
  - B) SE DIRIGE SOLO A LAS QUE CONOCE ( )
- 21.-¿CONSIDERA QUE LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, ES? SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) EXCELENTE ( )
  - B) BUENA ( )
  - C) REGULAR ( )
  - D) MALA ( )
- 22.-EN CASO DE QUÉ LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS SEA REGULAR O MALA, USTED CREE QUE ES DEBIDO A QUÉ: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) DIFERENTES CARACTERES ( )
  - B) COMPETENCIA PROFESIONAL ( )
  - C) DESACUERDOS CONSTANTES ( )
  - D) ENFRENTAMIENTO PERSONAL ( )
- 23.-¿QUÉ TIPO DE TAREAS PREFERE REALIZAR MÁS FRECUEMENTE? SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN
- A) LAS TAREAS RELACIONADAS CON EL TRATO DE PERSONAS ( )
  - B) LAS TAREAS DE ESCRITORIO ( )

**24.-SE CONSIDERA USTED UNA PERSONA: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) QUE SOLAMENTE TOMA LAS DECISIONES ( )
- B) PERMITE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DEMÁS ( )
- C) UTILIZA EL CONVENCIMIENTO PARA QUE LAS DEMÁS PERSONAS REALICEN LO QUE USTED SEÑALE ( )
- D) COMPARTE USTED LAS RESPONSABILIDADES CON LOS DEMÁS ( )

**25.-¿QUÉ TIPO DE LÍDER SE CONSIDERA USTED? SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) AUTORITARIO ( )
- B) PARTICIPATIVO ( )
- C) DELEGATIVO ( )
- D) PERSUASIVO ( )
- E) NINGUNO DE LOS ANTERIORES ( )

**26.-AL PREPARAR SUS CLASES O BIEN SU TRABAJO ADMINISTRATIVO PREPARA EL MATERIAL TANTO DIDÁCTICO COMO DE CONTENIDO: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) GENERALMENTE ( )
- B) DE VEZ EN CUANDO ( )
- C) POCAS VECES ( )
- D) CASI NUNCA ( )

**27.-¿QUÉ MATERIAL DIDÁCTICO UTILIZA USTED EN SU TRABAJO ADMINISTRATIVO O DOCENTE?**

- A) PIZARRÓN ( )
- B) BIBLIOGRAFÍA ( )
- C) RETROPROYECTORES ( )
- D) VIDEO Y T.V. ( )
- E) CAÑÓN ( )
- F) COMPUTADORA ( )
- G) FILMINAS ( )
- H) ROTAFOLIOS ( )
- I) FRANELOGRAMA ( )
- J) CARRUSEL DE DIAPOSITIVAS ( )
- K) OTRO ( ) ¿cuál? \_\_\_\_\_

**28.-¿QUÉ OTRO MATERIAL DIDÁCTICO LE GUSTARÍA TENER PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**29.- ¿CONOCE USTED SI ESE MATERIAL ESTÁ DISPONIBLE EN LA UNIVERSIDAD?**

- A) SÍ ( )
- B) NO ( )

**30.-¿LE AGRADA TRABAJAR EN ESTA UNIVERSIDAD? SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) MUCHO ( )
- B) REGULAR ( )
- C) POCO ( )
- D) NADA ( )

**31.-CONSIDERA QUE LA FORMA EN QUE LOS DIRECTIVOS LLEVAN A LA UNIVERSIDAD GENERALMENTE, ES: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) EXCELENTE ( )
- B) BUENO ( )
- C) REGULAR ( )
- D) MALO ( )

**32.-SU INGRESO GLOBAL MENSUAL APROXIMADO ES DE: SEÑALE SOLO UNA OPCIÓN**

- A) MENOS DE \$2000 ( )
- B) \$2000-\$2500 ( )
- C) \$2501-\$3000 ( )
- D) \$3001-\$3500 ( )
- E) \$3501-\$4000 ( )
- F) \$4001-\$4500 ( )
- G) \$4501-\$5000 ( )
- H) MÁS DE \$5000 ( )

*GRACIAS POR SU APOYO Y SINCERIDAD*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**AUTORIDAD:** Derecho o poder legal para mandar y actuar.

**CAPACITACIÓN:** Proceso de habilitar a personas para actuar de manera que agregue valor a una transacción. Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**CENTRALIZACIÓN:** Sistema de administración donde las decisiones y el control se encuentran en los niveles más altos de una organización.

**CIENCIA:** Conocimiento exacto y fundamentado de determinado objeto o fenómeno.

**COMUNICACIÓN:** Proceso por el cual se transmite una idea, la cual llega íntegra a los receptores para que ellos puedan manipularla y dar una respuesta.

**CULTURA:** Formas de vida, las cuales interactúan en el comportamiento de los individuos en una sociedad. Expresión dinámica que se transforma y es resultado de la reacción del hombre con la sociedad.

**DELEGACIÓN:** Dar derechos y aprobación para que otros puedan realizar las actividades encomendadas.

**DESCENTRALIZACIÓN:** Sistema de administración donde las decisiones y el control se encuentran en los niveles más bajos de una organización.

**EFICACIA:** Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto en tiempo y cantidad.

**EFICIENCIA:** Es hacer las cosas bien utilizando los recursos que intervienen en el logro de un fin.

**GRUPO:** Son dos o más personas que interactúan entre sí, teniendo una meta en común.

**LIDERAZGO:** Es el modo de mover una organización, es una cualidad personal y un fenómeno situacional que ayuda a la organización para que pueda lograr un propósito sin perjudicarlo. Es la influencia positiva sobre un grupo, esta influencia esta encaminada a establecer y alcanzar las metas.

**LIDERAZGO SITUACIONAL:** Es la influencia sobre las actividades de los demás de acuerdo a la madurez, a la situación y a la preferencia ya sea de tarea o de relación.

**MADUREZ:** Es la habilidad y la disposición que tienen las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, el grado de madurez cambia de acuerdo a la situación y a la tarea.

**META:** Actividad medible y observable que tiene un resultado final específico.

**MISIÓN:** Representación del propósito de la organización, es el motivo de su existencia. Es precisa y objetiva.

**MODELO:** Representación de algo, diagrama esquemático, medio que permite al administrador encontrar respuestas.

**MOTIVACIÓN:** Conjunto completo de valores que le permiten a los individuos percibir un beneficio o evitar sufrimiento, los activa para hacer una contribución efectiva.

**ORGANIGRAMA:** Modelo real y descriptivo de la estructura organizacional, da a conocer los grados de responsabilidad, de autoridad, los canales de comunicación.

**PODER:** Capacidad de ejercer influencia y de hacerse obedecer.

**PLAN:** Proyecto a un tiempo determinado para realizar ciertas actividades.

**PRESUPUESTO:** Plan de datos económicos. Ingresos y egresos establecidos para un periodo de tiempo determinado.

**PRINCIPIO:** Base o fundamento sobre el cual se apoya una cosa.

**PROCEDIMIENTO:** Pasos secuenciales y cronológicos para realizar actividades comunes.

**PROCESO:** Estado de progreso que vincula una serie de acciones con la gente para lograr consecuencias deseadas.

**TAO:** El ideal del TAO consiste en el hombre identificándose con el espíritu universal, con la armonía eterna. La inactividad, el espíritu de la humanidad y paz, la renuncia solemne a toda violencia y a la anulación de todo deseo, son los fundamentos del Taoísmo, este es considerado como religión oficial de China. Su fundador fue Lao-Tse. El libro llamado Tao-Te-King (camino de la razón y virtud) en cinco mil palabras contiene las enseñanzas para que el hombre sea eternamente feliz. El Tao es eterno, no se puede expresar en palabras, es la evolución, el poder reside en la naturaleza y detrás de ella, tiene el poder de transformar el caos en cosmos y viceversa. Los dos principios del Taoísmo son las almas o alientos que por su unión fecundan el origen del universo y del ser humano.

**VISIÓN:** Camino al cual se dirige la organización, sirve para orientar las decisiones de crecimiento. Es genérica, menos precisa que la misión y menos objetiva también.

**YANG:** Principio masculino del Taoísmo, representa la luz y el calor, el cielo, la actividad, los números impares, la positividad, la producción, la alegría y la vida nueva. Son "Shen = espíritus buenos".

**YIN:** Es el principio femenino del Taoísmo, representa la tierra, el frío y obscuridad, pasividad, los números pares, se relaciona con el dolor y con la muerte. Son "Kwei = espíritus malos".

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adair, J.: "El liderazgo basado en la acción", Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 1978, pp. 215.
2. A.. F. Stoner, James: "Administración", Editorial Prentice-Hall, segunda edición en español, México, 1989, pp. 826.
3. Arias Galicia, Fernando: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, quinta reimpresión, México, 1998, pp. 535.
4. Alcázar, Rafael: "El Emprendedor de Éxito", Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 1995, pp. 252.
5. American Council on Education: "Administración de Colegios y Universidades", Editorial Diana, México, 1970, pp. 327.
6. Scheinsohn, Daniel: "Comunicación Estratégica", Ediciones Macchi, Bogotá, Colombia, 1993, pp. 173.
7. Bonilla Gutiérrez, Carlos: "La Comunicación: función básica de las relaciones públicas", Editorial Trillas, primera reimpresión, México, 1994, pp. 109.
8. Booth, Wayne C.: "Lo más valioso del saber", Editorial Limusa, México, 1971, pp. 190.
9. Brink y Witt: "Auditoría Interna Moderna: Evaluación de Operaciones y Controles", Editorial ECASA, tercera reimpresión, México, 1991, pp. 801.
10. Carl, McDaniel Jr.: "Curso de Mercadotecnia", Editorial Harla, segunda edición, México, 1982, pp. 916.

11. Castañeda, Luis: "El Líder Inspirador", Ediciones Poder, primera edición, México, 1995, pp. 96.
12. Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, México, 1989, pp. 687.
13. Child, Dennis: "Psicología para los Docentes", Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentino, 1975, pp. 447.
14. "Código de Comercio", Editorial Porrúa, sexagésima quinta edición, México, 1997, pp. 871.
15. Comejo, Miguel Angel: "El Ser Excelente", Editorial Grad, décima edición, México, 1994, pp. 106.
16. Dión Martínez, Carlos: "Curso de Lógica", Editorial McGraw-Hill, tercera edición, México, 1990, pp. 224.
17. Drucker, Peter: "La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas", Editorial El Ateneo, México, 1975, pp. 550.
18. "Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Ilustrada Vol. 1", Editorial Espasa-Calpe, primera edición, Madrid, España, 1945, pp. 1450.
19. Fiedler, Fred E.: "Liderazgo y Administración Eficiente", Editorial Trillas, segunda edición, México, 1989, pp. 183.
20. Fleitman, Jack: "Negocios Exitosos", Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 2000, pp. 383.
21. F. T. D.: "Doctrina Cristiana: curso elemental", Editorial Progreso, séptima reimpresión, México, 1960, pp. 136.
22. Galván Escobedo, José: "Tratado de Administración General", Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos, México, 1976, pp. 591.

23. Gibson Ivancevich, Donnely: "Las Organizaciones", Editorial McGraw-Hill, octava edición, México, 1998, pp. 988.
24. Ginebra, Joan: "El liderazgo y la acción, mitos y realidades", Editorial McGraw-Hill, México, 1994, pp. 232.
25. Guzmán Valdivia, Isaac: "La Sociología de la Empresa", Editorial JUS, primera edición. México, 1963, pp. 226.
26. Heider, John: "The TAO of Leadership", Editorial Bapman Books, New York, U.S.A., 1996, pp. 178.
27. Hersey Paul y H. Blanchard Kenneth: "Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Organizacional", Editorial Prentice Hall, primera edición en español, México, 1998, pp. 627.
28. Hersey Paul y H. Blanchard Kenneth: "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales", Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, pp. 462.
29. J. Calleja, Francisco: "Administración de Personal y relaciones Humanas", Editorial Banca y Comercio, primera edición, México, 1979, pp. 92.
30. J. Gannan, Martín: "Administración por Resultados", Editorial CECSA, primera edición, México, 1994, pp. 685.
31. Jaap, Tom: "Desarrollo del Liderazgo", Editorial LEGIS, Bogotá, Colombia, 1991, pp. 238.
32. K., Rice: "Aprendizaje de Liderazgo", Editorial Herder, Barcelona, España, 1977, pp. 258.
33. Keith Davis y W. Newstrom, John: "Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional", Editorial McGraw-Hill, tercera edición en español, México, 1991, pp. 734.

34. Larousse, "Gran Enciclopedia tomo 1", Editorial Planeta, primera edición, Barcelona, España, 1967, pp. 989.
35. L Bell; martín: "Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias", Editorial CECSA, cuarta impresión, México, 1978, pp. 854.
36. Leon Betancourt, Alberto: "Organización y Administración: un enfoque de sistemas", Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985, pp. 309.
37. López Altamirano, Alfredo: "Introducción a la Investigación de Mercados, un nuevo enfoque", Editorial Diana, segunda edición, México, 1997, pp. 315.
38. M. Beal, George: "Conducción y Acción Dinámica", Editorial KAPELUSZ, Buenos Aires, Argentina, 1980, pp. 332.
39. Mali, Paul: "La Administración por Objetivos", Editorial Diana, tercera reimpresión, México, 1982, pp. 344.
40. Méndez Morales, José Silvestre: "Economía y la Empresa", Editorial McGraw-Hill, México, 1993, pp. 360.
41. Méndez Morales, José Silvestre: "Dinámica Social de las Organizaciones", Editorial McGraw-Hill, tercera edición México, 1993, pp. 259.
42. Menéndez Pidal, Ramón: "Gran Enciclopedia del Mundo Vol. 1", Durván ediciones, decimotercera edición, Bilbao, España, 1975, pp. 1096.
43. Münch Galindo, Lourdes: "Administración I", Editorial Instituto Politécnico Nacional, México, 1976, pp. 212.

44. Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, séptima reimpresión, México, 1998, pp. 240.
45. Patlán Pérez, Juana: "Tesis: Revelancia de Liderazgo eficaz en las habilidades gerenciales" para obtener el Grado de Maestro en Administración de Organizaciones, Facultad de Contaduría y Administración, México, 1996, pp. 475.
46. Raluy Ballus, Antonio: "Ética", Publicaciones Culturales, segunda reimpresión, México, 1991, pp. 235.
47. R. Terry, George: "Administración y Control de Oficinas", Editorial CECSA, sexta reimpresión, México, 1976, pp. 912.
48. Real Academia Española: "Diccionario de la Lengua Española", Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición, Madrid, España, 1970, pp. 1424.
49. Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas, teoría y práctica, primera parte", Editorial Limusa, trigésima cuarta reimpresión, México, 1987, pp. 119.
50. Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas, teoría y práctica, segunda parte", Editorial Limusa, décimo sexta reimpresión, México, 1980, pp. 124.
51. Reynolds, Joe: "Liderazgo estratégico", Editorial Panorama, primera edición en español, México, 1995, pp. 146.
52. Rheault, Jean Paul: "Introducción a la Teoría de las Decisiones con aplicaciones a la administración", Editorial Limusa, cuarta reimpresión, México, 1979, pp. 212.
53. Rodríguez Valencia, Joaquín: "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Editorial Trillas, segunda reimpresión, México, 1998, pp. 343.
54. Rubinstein, S. L.: "Principios de Psicología General", Editorial Grijalbo, México, 1985, pp. 767.

55. Universidad Pedagógica Nacional: "Introducción a los métodos estadísticos Vol. I", Editorial S.E.P, primera reimpresión, México, 1983, pp. 316.
56. Velázquez Mastreta, Gustavo: "Liderazgo del Profesor Universitario en busca de la efectividad docente", Editorial Limusa, primera edición, México, 1985, pp.96.
57. Zorrilla Arena, Santiago: "Introducción a la Metodología de la Investigación", Aguilar León y Cal Editores, decimoquinta edición, México, 1996, pp. 372.

---

## HEMEROTECA

1. Pinzón, Miguel Angel: Artículo: "Un Líder de verdad no engaña", Revista Excellentia, No. 61, Vol. I, Editorial Grad, México, 1997, pp. 31.
2. Krohe, James: Artículo: "Leadership Books. Why do we buy them?", Revista The Across Board, USA, January 2000, pp.38.