



875202  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**“El Liderazgo de las Gerencias en  
las Empresas del Puerto  
de Veracruz”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**Licenciado en Administración**

**PRESENTA**

*Laura Fabris González*

**Director de Tesis**

Ing. M.B.A. Federico Avila Vinay

**Revisor de Tesis**

C. P. Martha Gloria Camudas Lara

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

H. VERACRUZ, VER.

AGOSTO 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 mis padres:  
Que con su gran amor, dedicación  
y esfuerzo me han impulsado día  
a día incansablemente hacia la  
superación.

A mis queridas hermanas:  
Yolanda y Alejandra  
por su estímulo y confianza  
depositada.

A mi sobrinito:  
Jorgito, por la  
alegría que me  
brinda día a día.

Con cariño a mi novio:  
Dr. José Síliceo Benitez

**A los miembros de mi jurado y catedráticos:  
Por todos los conocimientos impartidos y  
sabios consejos que me ayudaron a mi  
formación profesional.**

**En especial agradecimiento a mi catedrático de  
toda la carrera y un gran amigo:  
Ing. Federico E. Avila Vinay  
por el asesoramiento y dirección que sabiamente  
me llevó a la realización de ésta investigación.**

**A mi querida Universidad Villa Rica.**

# I

## INDICE

	Págs.
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	3
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	5
OBJETIVOS / HIPOTESIS	6
<b>CAP. I. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ESTRUCTURA GERENCIAL.</b>	
1.1 Aspectos Generales	7
1.2 El Líder: Agente Productivo	8
1.3 El Líder: Agente de Cambio	9
1.4 El Líder: Persona Vital	10
1.5 El Liderazgo y Valores Humano-Sociales	10
1.6 Función de Dirección y Liderazgo	13
1.6.1 Principios importantes	13
1.6.2 Teorías del Liderazgo	15
<b>CAP. II LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO</b>	
Introducción	21
2.1 Reflexiones en torno al Liderazgo	22
2.2 Actitud Básica Gerencial	25
2.3 Obligación de todo Gerente	36
<b>CAP. III PERFIL DEL LIDER PRODUCTIVO</b>	
3.1 Introducción al Perfil del Líder Productivo	38
3.2 Definición nominal de las variables	
3.2.1 Habilidades Personales	41
3.2.2 Habilidades de Relación	42
3.2.3 Habilidades de Dirección	43

## II

Págs.

### CAP. IV DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1 Definición Operacional de las Variables	45
4.1.2 Habilidades Personales	45
4.1.3 Habilidades de Relación	47
4.1.4 Habilidades de Dirección	48
4.2 Estrategia de la Investigación	49

### CAP. V RESULTADOS E INTERPRETACION

5.1 Introducción	56
5.2 Interpretación gráfica de los resultados	57
Conclusiones	72
Recomendaciones	77
Bibliografía	83
Apéndice	86

### III

<b>GRAFICOS</b>	<b>Págs.</b>
<b>A. Estructura del Perfil Idóneo de Liderazgo</b>	<b>58</b>
<b>B. Habilidades Personales</b>	
Responsabilidad	58
Autoconfianza	58
Autocrítica	60
Autoeducación	60
Motivación	62
Trabajo Interesante	62
Retroalimentación	63
<b>C. Habilidades de Relación de Grupos</b>	
Reconocimiento	65
Colaboración	65
Comunicación	67
Convencimiento	67
<b>D. Habilidades de Dirección</b>	
Definición de objetivos a lograr	69
Definición clara de la misión	69
Presencia Directiva	71
Manejo de Juntas	71
<b>E. Habilidades Personales</b>	<b>76</b>
Habilidades de Relación	
Habilidades de Dirección	

## INTRODUCCION

Cuan admirable es el ser humano que antepone su fe ante la duda, que logra enfrentar el fracaso con la fortaleza de quien tiene que aprobar un exámen difícil del cual depende su ascenso al siguiente grado de aprendizaje. Cuan admirable es también, quien dirigiendo en el éxito, con toda humildad se deleita, pero sin detenerse, lo deja pasar como una lección más que asimilar. Así, el auténtico líder comprometido con la Excelencia se enfrenta al desafío de vivir y la profundidad de su espíritu se refleja en formas magistrales, tal vez para algunos incomprensibles, para él son sus propias y fieles convicciones:

- ▶ Ante la adversidad, que él no puede controlar, la acepta y con renovado ánimo inicia su jornada como si nada le afectara.
- ▶ Ante la traición, intenta comprender y sin detenerse en el rencor y la venganza reinicia el camino con un espíritu limpio y transparente.
- ▶ Cuando los vientos en contra le impiden avanzar, él se da una pausa y manejando las velas con serenidad, convierte la adversidad en oportunidad.
- ▶ Ante los escépticos, hace gala de su fe y es tan profundo su compromiso que confunde a los realistas y agoreros del desastre.
- ▶ Guarda en su corazón el secreto de la juventud, pues no deja de empeñarse en convertir sus sueños en realidad, ellos le vitalizan y así siempre tiene una cima que conquistar.
- ▶ Sus escudos son la fe y el optimismo, y para desesperación de sus enemigos siempre tiene una sonrisa y una palabra de esperanza para aquéllos que le quieren acompañar.
- ▶ Ha hecho de la ética su código de conducta, su propia conciencia es su máximo juez, y no hay día que pase sin que reflexione: ¿qué contribución he hecho con mis acciones a los demás?.

- ▶ Líderes comprometidos con el bien, con el amor y con la verdad son los que necesita nuestra Nación. El mundo reclama seres auténticos, que ofrezcan sus vidas por recuperar la sonrisa de un niño, la paz de un anciano y por mitigar el hambre de un olvidado.

Líderes de una sola pieza, cuya columna vertebral sean sus valores de orden superior, que sabiéndose protagonistas de su tiempo no abduquen a su legítimo derecho de construir un mundo mejor.

Líderes, cuyos ideales sean superiores al destino. Líderes intentando lo inalcanzable que nos hereden la dignidad de quien luchó toda la vida por alcanzar una estrella.

México necesita de esta casta de líderes. Líderes íntegros que estén dispuestos a morir de pie por salvaguardar los valores fundamentales de nuestra nación. Líderes que nunca se pongan de rodillas ante la riqueza ilegítima, que sean capaces de renunciar a los honores no merecidos y que sin importar las consecuencias, arriesguen su existir por defender la verdad. Líderes con la fortaleza y determinación para enfrentar la nación, la injusticia y la corrupción. Líderes que tengan la convicción de que su afán de lucha es más fuerte que el destino y que su ideal sobrehumano es el único verdaderamente humano (1).

México te necesita a tí, líder comprometido para construir un México de Excelencia.

(1) Miguel Angel Cornejo. EXCELLENTIA Vol. 5, 1995. Pag. 5

## ANTECEDENTES

Muchas connotaciones, muchas ideas golpean nuestra cabeza cuando escuchamos la palabra: "Líder" sin embargo, sabemos que los líderes han hecho la historia. Son grandes enamorados, muchas veces los más incomprensidos; otras muchas, tratados como excéntricos o locos... pero, no necesariamente BUENOS. No necesariamente bien parecidos o de proporciones escultóricas.

Tal parece que la fuerza de estos hombres o mujeres está en el espíritu, en el alma, en el corazón o como se le prefiera llamar a esa parte del ser humano que no es material; ahí, en donde también se encuentra la LIBERTAD, que significa comprometerse con la elección, que significa antes que nada "un pensamiento".

El líder es quien mueve a los demás, quien los motiva, quien los convence, quien muchas veces da sentido a la vida de sus seguidores.

El "management" de la empresa, tiene sus raíces en el latín: "manus agere", que significa mover las manos, agitar las manos para mostrar a los otros el camino hacia la plenitud, hacia la perfección. "Mostrar la senda".

Así tenemos que contemplamos tres clases de líderes. El Natural, aquél que nació con esa fuerza y carisma que lo convierten en todo momento en un tipo a seguir, sin embargo, si no se cultiva corre el riesgo de perder ese liderazgo. El otro tipo es el Líder circunstancial, la circunstancia del momento, el puesto, el estado, la situación como líder, es el caso de los padres de familia y de los maestros, del gerente y del director, del gobernante. En cuanto al tercer tipo de líder, encontramos al llamado cognoscitivo; precisamente al que se prepara, el que estudia, aquel que quiere serlo y trascender en la vida.

Para la gran parte de todos ellos, los momentos difíciles en la historia de la humanidad han significado la oportunidad para realizar sus sueños y han llegado a sus metas. Es precisamente en los tiempos decadentes en que han surgido esas luces que son los faros de la humanidad y que llamamos líderes.

A lo largo de los tiempos en la humanidad han existido líderes que han transformado a la sociedad; los líderes se han dado en todos los

renglones de la existencia humana y es por eso que el liderazgo se entiende como la virtud que algunos hombres desarrollan para dirigir a las personas y las entidades políticas, económicas y sociales, de tal suerte que también dentro de las organizaciones sociales empresariales tienen la existencia y referencia de grandes hombres que se han comprometido en su tiempo y la sociedad a la que han servido, tal es el caso de líderes como:

Podemos recordar a un Moisés que en los momentos de mayor pérdida de la fe y de la identidad, encuentra una nueva ruta para su pueblo, un Winston Churchill que en los tiempos de mayor amenaza y destrucción mantiene viva la esperanza de Inglaterra. También recordamos a un hombre extraordinario cuyo liderazgo derrotó al imperio Inglaterra con solo la fuerza de sus ideales y la congruencia con su credo "Mahatma Gandhi".

Estos grandes personajes fueron líderes que a través de la fuerza de sus palabras y la energía de sus acciones es que generaron cambios en el mundo entero y de los cuales hasta la fecha queda vestigio.

El liderazgo al que nos referimos es la "capacidad de señalar rumbos, de crear nuevas promesas de cambio, de superación, de nuevos pactos llenos de energía y de esperanza, afirmación a la proposición de metas y valores que trasciendan del presente al mañana y nos ofrezcan nuevas alternativas de desarrollo espiritual, social, político, económico y material."

El liderazgo es la fuerza transformadora que debe estar de toda organización o institución que desea el éxito, es la energía que hace que las gentes establezcan nuevos pactos, descubran nuevas potencialidades y nuevos destinos que respondan a nuevas circunstancias.

La misión del líder no es fácil exige de quien toma el compromiso un alto grado de entrega, una amplitud de pensamiento, una gran fortaleza espiritual que se traduzca en una comunión de pensamientos entre él y sus seguidores.

El líder es un transformador de mentes y actitudes que imprime una fuerte dosis de espíritu de superación. Los líderes tienen la visión y con ella se lanzan a buscar el éxito y lograr el cambio en beneficio de la colectividad.

## DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Con objeto de establecer el marco de referencia sobre el cual habrá de desarrollarse el presente estudio es necesario determinar la problemática que hoy en día se plantea en esta ciudad y puerto de Veracruz en relación a las características que presentan las empresas que actualmente se desarrollan, así como el liderazgo que llevan a cabo los gerentes que representan a dichas firmas.

Dentro de nuestra sociedad contamos con empresas públicas y/o privadas clasificadas dentro de los siguientes rubros de la economía: industrial, comercial y servicios; dichas empresas cuentan con una gerencia y con un estilo de liderazgo, mismo que representa el motivo principal de este estudio.

Actualmente las sociedades se encuentran mutando a velocidades vertiginosas, el desarrollo de las empresas implica hoy en día un mayor compromiso con la calidad de los bienes y/o servicios que se dan dentro de nuestra economía y a nivel nacional e internacional, esto mismo implica que el direccionamiento de las empresas sea cada vez más preciso, más comprometido, las gentes que integran dichas sociedades requieren cada vez de una mayor capacitación, un mayor espíritu de lucha, que se traduzca en una mejor calidad de vida. Todo esto no es posible sino contamos con un espíritu de liderazgo, un liderazgo que nos permita afrontar los retos de hoy y de un futuro.

El tratado de libre comercio establecido con los EU de Norteamérica y Cánada, obligan una mayor superación en la oferta de los productos y/o servicios. Es de todos conocido que el producto nacional es bueno sin embargo, no llega al punto de excelencia de los que se intercambian en los mercados Internacionales. Esto se ha dado por la falta de un liderazgo empresarial y gubernamental.

Se percibe en el ambiente la necesidad de gentes que realicen y hagan posible un cambio positivo, el Puerto de Veracruz carece de un perfil ideal de liderazgo en las gerencias, es decir, no cuentan con habilidades personales, de relación y de dirección de grupos, trayendo como consecuencia un impacto significativo en la sobrevivencia de cualquier unidad económica.

## OBJETIVOS.

- ▶ Establecer las características actuales de liderazgos que se dan en las empresas de la Ciudad y Puerto de Veracruz, analizando en cuales de las habilidades de la Gerencia es donde se encuentran mayores deficiencias.
- ▶ Proponer la actitud básica que todo gerente de las empresas del Puerto de Veracruz deben tener.
- ▶ Proponer el perfil del líder idóneo.

## HIPOTESIS.

"Los Gerentes de las empresas de la Ciudad y Puerto de Veracruz no cuentan con las características del "Perfil de Líder Idóneo" que se requieren en la actualidad".

## CAPITULO 1

### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ESTRUCTURA GERENCIAL.

#### 1.1 ASPECTOS GENERALES

La gerencia o administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan a la optimización de los recursos de una empresa u organización, esta es la parte mecánica y estructural y en cierta forma sin vida. Para dotar de vida, dinámica y dirección a dichos recursos, de entre los cuales el hombre es el más importante, se requiere no solo ser un gerente sino ser un líder capaz de formar "un espíritu productivo" en el personal.

#### **Energía vital.**

El liderazgo encara una energía vital primero que nada, si el jefe, directivo o empresario no tienen una energía humana que vaya a influir en su personal, no se puede hablar de liderazgo alguno.

La energía de los líderes influye mucho en el comportamiento de toda la organización. Una de las llagas que más ha dolido en México ha sido el vicio de nombrar a supervisores, jefes, directivos y presidentes inclusive, que carecen de esta energía, que no tienen en realidad talento para ser líderes, pueden tener otros muchos, pueden ser personas muy valiosas en otras áreas, pero no tienen la energía y perfil de liderazgo.

Cuantos nombramientos de supervisores a gerentes se hacen sin tomar en cuenta si la persona tienen la capacidad de liderazgo, debe

hacerse una clara y concienzuda evaluación de los perfiles de las personas a quienes se va a nombrar o a promover y mientras más alta es la posición más cuidadosa debe ser la evaluación. En Europa, concretamente en Alemania, empresas de las más importantes a nivel mundial, aquéllas que tienen la más alta calidad en sus productos, evalúan a sus ejecutivos no tanto por su capacidad técnica, es decir, no importa que tan buenos ingenieros son o que tan buenos financieros o mercadólogos, su capacidad técnica se da ya por entendida, la evaluación fundamentalmente contempla que tan hábiles son en el manejo "de los procesos humanos", es decir, que tan bien se comunican con su gente, que tanto se preocupan por la capacitación de su personal, que tanto buscan hacer equipo con sus compañeros al mismo nivel y con su propia gente, que tanto logran una verdadera integración de equipo. Son personas que están preocupándose seriamente por la calidad de sus productos y servicios, pero a partir de que su personal este motivado.

### **1.2 El Líder: Agente Productivo.**

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el "Liderazgo". La productividad es primeramente una actitud ante la vida que puede lograrse sólidamente a través de las estrategias educativas adecuadas, productividad es primero formar un "Espíritu Productivo" en todo el personal de la organización.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad. "El líder predica con el ejemplo". Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

Se debe hablar de una "Cultura Productiva" más que de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral y que este animada por un gerente líder, entendiendo como educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas y actividades del trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa. Un gerente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos del trabajo.

El Gerente debe saber comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo" en todo su personal.

El Ejecutivo o Funcionario que no se preocupe por generar este "espíritu productivo" no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder auténtico y productivo.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada respecto a la necesidad de contar con líderes efectivos e integrados a lo largo y ancho de las empresas, eliminando el principio de dejar a la alta dirección la total responsabilidad por los resultados productivos. Los procesos educativos serán base para lograr el compromiso e integración de los diferentes líderes de las empresas. Ellos, a través de la concertación de metas, planes y estrategias, constituirán la infraestructura para el sólido desarrollo productivo de las organizaciones mexicanas.

Los líderes para formar el "espíritu productivo" en sus trabajadores, deben ser fundamentalmente agentes de cambio.

### **1.3 El Líder: Agente de Cambio.**

"El cambio" resulta ser hoy en día la preocupación y el reto más presente en los líderes de las instituciones y organizaciones que luchan por su sobrevivencia y desarrollo.

La intensidad competitiva y la complejidad de las empresas son fenómenos que marcan una nueva filosofía y práctica empresarial.

Los avances de la ciencia y de la técnica, las necesidades y conflictos socio-políticos, la problemática del empleo, educación y productividad y otras dimensiones humano-sociales están demandando de una manera inaplazable un cambio. Pero, un cambio evolutivo, es decir, un cambio que mejore en cantidad y en calidad la vida del hombre tanto en su dimensión física y espiritual como en la individual y social.

El cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas.

El cambio es también una fuerza que se impone, no es optativa para los humanos y para las instituciones, es el cambio, igualmente, una forma de sobrevivencia por un lado, y de crecimiento, madurez y desarrollo por el otro.

Por ello, el cambio debe ser dirigido con gran prudencia, con inteligencia y oportunidad de manera tal que las decisiones que se tomen sean evolutivas y no involutivas.

#### **1.4 El Líder: Persona Vital.**

Condición necesaria para el perfil de todo líder, es que sea una persona vital, dotada de energía o fuerza para el desempeño de su labor como dirigente de personas y grupos.

La vitalidad podemos definirla como la energía y motivación que nos mantiene no solo vivos sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse.

Los gerentes para ser personas vitales deberán tener las siguientes características:

- Conocimientos de sí mismos.
- Interés por la salud y energía.
- Una actitud de aprendizaje.
- Capacidad y actitudes para el cambio.
- El sentido de logro, vitalidad y trabajo.
- Planeación de vida y carrera.

#### **1.5 El Liderazgo y Valores Humano-Sociales.**

Existen cinco dimensiones básicas a considerar en la actuación ética del líder:

##### **1) Hacia el interior de la organización.**

- Lealtad a la institución y organización de la que forma parte, a su misión, principios y valores.

- Una concepción valiosa de la Dignidad del ser humano y de sus derechos y obligaciones.
- Compromiso y ejemplo de eficacia, calidad y productividad en el quehacer cotidiano. Convertirse en un modelo a seguir. Debe vigilar y lograr que sus colaboradores más cercanos cumplan con este compromiso.
- Compromiso personal para con el Crecimiento propio y el de los demás, mostrando alto interés hacia el desarrollo integral de los demás.
- Una actuación cotidiana Valiente basada en la congruencia y consistencia entre los principios y las conductas, entre los planes y las acciones y entre los resultados y los reconocimientos.
- Sinceridad y Claridad en la comunicación dentro de la empresa, verificando por sistema la eficacia de los procesos de comunicación e información.
- Reconocer y compensar el trabajo realizado con un alto sentido de Justicia y Equidad.
- Compromiso de promover y defender los valores y cultura organizacional en la que vive.
- Mantener como alta prioridad el Mejoramiento de la Calidad de Vida del Personal y su familia.
- Comprometerse permanentemente con la salud e integridad mental y física del personal en general.
- Compromiso y Lealtad respecto del máximo aprovechamiento de los recursos asignados, buscando siempre los más altos índices de productividad.

## **2) Hacia el Cliente**

- Calidad Integral y permanente del producto y servicio sin engaño ni manipulación.
- Servicio en todo momento entendido como respuesta a las necesidades del cliente.
- Búsqueda permanente de mejor competitividad en el mercado, mediante mejoras tecnológicas en procesos y materiales.
- Compromiso y Creatividad para nuevos diseños y más productividad que permita menores costos que se traduzca en menores precios a los clientes.

### **3) En las Relaciones Laborales.**

- Respeto, Valoración y Reconocimiento mutuo y recíproco entre la Institución sindical y la Institución Empresarial.
- Confianza: Evitar los miedos, prejuicios y falta de credibilidad, tanto en el diálogo y negociación como en la misma relación interpersonal.
- Integridad: para el compromiso y cumplimiento de lo negociado y para exigir reciprocidad.
- Equidad, entendida como la aplicación justa y prudente que nivelara y ajustara los derechos y obligaciones.
- Nacionalismo: establecer y lograr objetivos comunes que trasciendan a la propia empresa y sindicato, en áreas de la meta superior que es México.

### **4) Hacia el Estado**

- Respeto Solidario a las instituciones públicas y organismos gubernamentales.
- Cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales.
- Auténtico y Leal promotor y defensor de los valores e intereses nacionales sobre cualesquiera otros.

### **5) Hacia la Comunidad y Sociedad**

- Conciencia de Responsabilidad Social.
- Mediador comprometido entre los intereses de la empresa y comunidad: Ecología, Desarrollo Urbano, etc..
- Cumplir el papel de Agente de Cambio referente a la obligación de la empresa para con la comunidad.
- Promotor y defensor permanente de los programas de mejora continua de la Calidad de la vida de la comunidad.

## **1.6 FUNCION DE DIRECCION Y LIDERAZGO**

Cuando un gerente se interesa en la función directiva y de liderazgo, empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con personas pero no en forma totalmente objetiva, ya que también él es una persona y, por lo general es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con individuos como con grupos, y pronto descubre que, como factor productivo, no está interesada por completo en los objetivos de la empresa, el gerente debe darse cuenta con rapidez de que debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección y el liderazgo.

### **1.6.1 PRINCIPIOS IMPORTANTES**

Los dos primeros principios se refieren al propósito de la dirección, el tercero a su proceso.

#### **1.6.1.1 EL PRINCIPIO DE DIRIGIR EL OBJETIVO**

El propósito básico de la dirección y del liderazgo está contenido en el principio de que "cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa"<sup>1)</sup>. Si bien es cierto que una dirección y liderazgo no pueden por sí solos lograrlo, ya que los planes, la estructura de la organización, el personal adecuado y el control efectivo necesariamente también contribuyen, el trabajo de cohesionar personal que comprenda las metas y funciones y como realizarlas, y de motivar para el logro, o sea los aspectos interpersonales de la administración, claramente es parte integral y esencial del proceso.

#### **1.6.1.2 EL PRINCIPIO DE ARMONIA DEL OBJETIVO**

Los muchos esfuerzos que se han hecho para describir la armonía que debe existir entre los objetivos de los subordinados y los de la compañía, han estado acompañados de confusión.

1) Liderazgo para la Productividad en Mexico, Alfonso Siliceo Aguilar. Ed. Limusa.

La preocupación por disputas administrativo-laborales, por cuestiones de organización militar, o el problema del sitio que ha de ocupar el individuo en la sociedad, ha llevado a puntos de vista parciales.

Por lo general, solo una minoría muy pequeña de personas en una empresa, o en un departamento de ella, identifica realmente sus objetivos con los de la organización, aunque un administrador no espera que las metas de sus subordinados y las del grupo sean idénticas. Pero al dirigirlos, debe aprovechar los motivos individuales para lograr objetivos de grupo, al interpretar planes y asignaciones de trabajo debe armonizar los objetivos individuales y los del grupo. Aunque los empleados trabajan para satisfacer necesidades que por lógica no son las mismas que los objetivos de la empresa, esas necesidades deben armonizar y complementar los intereses de la compañía y no al contrario. Un buen sistema de motivación debe fomentar el cumplimiento de aquellas necesidades humanas que los empleados procurarán satisfacer y al mismo tiempo contribuir, a la realización de los objetivos de la empresa. De aquí puede deducirse tal vez el principio más importante con respecto al propósito de la dirección y de liderazgo: "Cuanto más efectiva es la dirección más se darán cuenta los individuos de que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la organización".

### **1.6.1.3 EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO**

Es básico respecto a la dirección y liderazgo, así como a la organización. Refleja la conveniencia de que los subordinados solo sean responsables ante un superior. Este principio es: "Cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor será la sensación de responsabilidad personal en los resultados". Es bien sabido que los empleados trabajan mejor de este modo, lo cual evita que la fidelidad se divida, que haya problemas de prioridad y órdenes contradictorias.

El complejo de esfuerzos que cada gerente manipula para realizar una tarea por intermedio de otra persona no permite interferencia externa en la supervisión de los subordinados. La dirección se puede ejercer de manera más eficiente por una sola persona, quien, mejor que los otros, conoce la naturaleza del subordinado, a que motivación responde mejor y cuál es su capacidad técnica.

En consecuencia, el gerente debe tener ese espíritu de líder para seleccionar cualquier técnica directiva que permita el máximo de productividad, no al empleado individual exactamente, pero sí al grupo de subordinados.

## 1.6.2 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Existen dos categorías de teorías de (1) de Rasgo y (2) de Comportamiento.

### 1.6.2.1 TEORIAS DE LOS RASGOS.-

Los primeros estudios de liderazgo se enfocaron sobre la "Teoría del Gran Hombre" de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguan (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

Factores de Rasgos de Stogdill.- Uno de los primeros investigadores del liderazgo, hizo una encuesta de más de 5000 estudios del liderazgo y concluyó que no hay patrones persistentes de rasgos que caracterizaran a los líderes en todas las situaciones. Sin embargo, llegó a ciertas conclusiones generales en las cinco áreas que siguen, valiosas para estudio y pensamiento.

**1.- Inteligencia y Erudición.** Los estudios indicaron que los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas, y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que los seguidores. Sin embargo, si no hay demasiada "Brecha Intelectual" entre el líder y el seguidor, pueden haber problemas en la cooperación y coordinación del desempeño. Un líder que sea mucho más listo que los miembros del grupo puede tener dificultades enfatizando y comunicándose con los seguidores, lo que resulta en impaciencia y conflictos potenciales de ambas partes.

**2.- Rasgos Físicos.** Los resultados fueron en extremo contradictorios al relacionar estatura, peso, edad, fuerza y cualidades atractivas a un estilo de liderazgo efectivo. En apariencia algunas personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos (el hombre macho) y las líderes femeninas altas, esbeltas y bellas. Solo se necesita pensar en Napoleón, Hitler, Indira Gandhi o Golda Meir para desacreditar éstas falsas nociones.

**3.- Personalidad.** Muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. Esto no es por cierto congruente en forma directa, pero la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad del liderato.

**4.- Condición Social y Experiencia.** Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar el esfuerzo en equipo.

**5.- Orientación a la Tarea.** Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas, están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente.

**Rasgos Personales de Ghiselli.** Edwin Ghiselli ha conducido extensas investigaciones sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Estudió a más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderato.

#### **A. MUY IMPORTANTES**

- 1.- Decisión.
- 2.- Capacidad Intelectual.
- 3.- Orientación a la realización del trabajo.
- 4.- Sentimiento de autorrealización.
- 5.- Confianza en sí mismo.
- 6.- Habilidad administrativa - formador de equipos.

### **B. DE IMPORTANCIA MODERADA**

- 1.- Afinidad con la clase trabajadora.
- 2.- Impulso e iniciativa.
- 3.- Necesidad de mucho dinero.
- 4.- Necesidad de seguridad en el trabajo.
- 5.- Madurez personal.

### **C. CASI DE NINGUNA IMPORTANCIA**

- 1.- Masculinidad contra feminidad.

El problema con la investigación de Ghiselli es que varios de los rasgos son interdependientes y no hay indicación que tanto debe tener una persona de un rasgo para ser un líder efectivo.

En lo general, el enfoque de los rasgos para el estudio del liderazgo es interesante, pero deja sin explicar muchas variables y observaciones. Si uno opta por apegarse al enfoque de los rasgos, una descripción estereotípica compilada de las características personales de un líder representativo sería algo como lo que sigue:

Por lo general, el Líder es brillante, por lo común un tanto más inteligente que sus seguidores. El líder es excelente en tareas académicas, persevera, muestra ser cuidadoso. El líder es un tanto más gregario, ligeramente extrovertido y participa activamente en su estructura social.

### **1.6.2.2 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO**

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis "Centrado en el empleado o centrado en el puesto". En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación de desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos de dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

Las primeras investigaciones de Lewin, Lipitt, y White sugirieron la teoría de un continuo que identificaba tres estilos básicos de liderazgo.

- ▶ El "**Autócrata**" un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.
- ▶ El "**Laissez-Faire**" que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.
- ▶ El "**Demócrata**" comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

La investigación sugirió que el estilo demócrata de liderazgo es más efectivo y productivo. Da como resultado un flujo continuo de nuevas ideas y de cambios positivos, un sentido de responsabilidad colectiva y calidad y cantidad mejoradas de trabajo.

- ▶ El "**Autócrata Benevolente**" es un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales. El estilo de liderazgo demócrata es demasiado lento e inoperable para el rápido movimiento de nuestro mundo comercial. Un autócrata benevolente, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una firma.

**Los cuatro sistemas de Likert.** Los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño. Al estudiar a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a las siguientes conclusiones.

A través de éstas se catalogó cuatro estilos o sistemas de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes.

Cada estilo o sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas, que incluyen:

- 1.- **Carácter de las fuerzas motivacionales**
- 2.- **Carácter del proceso de la comunicación.**
- 3.- **Carácter del proceso de interacción - influencia.**
- 4.- **Carácter del proceso de toma de decisiones.**
- 5.- **Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.**
- 6.- **Carácter del proceso de control.**
- 7.- **Características del desempeño.**

#### **Cuatro estilos de liderazgo de Likert.**

- ▶ Al sistema 1 se le llama "**Explotador-Autoritario**" y es análogo al estilo autócrata. El temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción, y las decisiones se toman y las órdenes se emiten solo por el líder. La productividad bajo este sistema es mediocre.
- ▶ El sistema 2, "**Benevolente-Autoritario**" es una mejora. Se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación solo es un poco mejor y la productividad es de regular a buena.
- ▶ Al sistema 3, "**Consultativo**" y es un gran paso al estilo de liderazgo ideal. La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.
- ▶ El sistema 4, "**Grupo Participativo**" enfoque óptimo de conducir a toda persona en nuestra educada y dinámica sociedad. Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos.

- ▶ Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuos, los controles administrativos están ampliamente autovigilados, y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

Por lo tanto desde mi punto de vista los gerentes de las empresas del Puerto de Veracruz deben esforzarse hacia un sistema 4 participativo si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de los empleados.

## CAPITULO 2

### LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO.

#### INTRODUCCION

Resulta paradójico que un tema tan interesante como el liderazgo se haya estudiado hasta hace apenas algunos años. De hecho la doctrina de dinámica de grupos que se formaliza después de los años cuarenta puede señalarse como el primer intento científico y estructurado en el estudio de uno de los procesos fundamentales en la vida de los grupos: El Liderazgo.

El presente capítulo más que proponer un modelo teórico sobre el perfil ideal de un líder autocrático, democrático, persuasivo, vendedor, 9.9, situacional, etc.- ha tomado en cuenta la experiencia directa con cientos de ejecutivos de todos los niveles y de todos los sectores de la administración para definir cuales son aquellas actitudes y comportamientos que logran eficacia y éxito en la labor de dirección, influencia y encauzamiento de la energía humana hacia el logro de objetivos organizacionales.

Si bien el capítulo señala un perfil de comportamiento compuesto de diversas conductas y acciones, las cuales no en todos los casos son fáciles de tener, aprender y mantener, cada una de ellas implica un requerimiento de éxito en la labor de liderazgo.

## 2.1 REFLEXIONES EN TORNO AL LIDERAZGO

No debe suponerse, que deba existir un superhombre que sea a la vez un superlíder y que maneje óptimamente toda esta gama de conductas y acciones, sin embargo, el capítulo deberá entenderse como un reto y un camino a seguir en todo aquel que quiera convertirse en un auténtico líder o bien pretenda perfeccionar su actual desempeño como dirigente de grupos humanos.

Se puede soslayar la gran necesidad que el mundo actual tiene que contar con líderes. Y menos debemos los mexicanos dejar de hacer frente a esta urgencia que resulta ser la variable independiente del fenómeno social, industrial y productivo de nuestro país.

Una organización sin recursos físicos y técnicos, puede encontrarlos, sin recursos financieros puede endeudarse. La misma organización sin líderes, desaparece.

En el caso de México podremos decir que la crisis económica se centra en un problema de productividad y por lo mismo de liderazgo. Faltan líderes en todos los sectores.

Las empresas mexicanas deben crear una cultura y mística de trabajo a partir de la integración solidaria del sentido del logro, del cuidado de los recursos y de valores en el trabajo.

El acuerdo nacional para el incremento de la productividad recientemente establecido, debe tomar en cuenta muy seriamente que la productividad descansa en la actuación de los líderes a todos los niveles y en todos los sectores y que la productividad no estará basada ni lo ha estado en el pasado en los sistemas, tecnología o capacidad financiera de las organizaciones. Si no se piensa de esta manera este acuerdo será otro buen intento, pero no se llegará a tocar la esencia de la productividad para México.

En términos generales el proceso histórico de México ha creado una imagen limitada y distorsionada de lo que es un líder, pues se ha identificado más con la vida política y en particular con el manejo del poder.

Los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida referida a: los procesos humanos, a la teoría de grupos, al concepto real de productividad, al pensamiento estratégico, a la rentabilidad de las instituciones y a otros temas y necesidades que solo a través de la capacitación y el desarrollo pueden ser enseñados y enriquecidos.

El talento y la formación de líderes en México será resultado de la educación y del entrenamiento sistemático que requerirá desde luego, de un alto compromiso por parte de las instituciones que deberán procurar las bases de dicha formación y principalmente de las personas que deben de comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional.

La gerencia o el "Management" se ha entendido tradicionalmente como la eficaz administración de todos los recursos, especialmente del dinero, un gerente es por ello un administrador. Desde los orígenes de la historia de la administración el gerente o administrador ha sido identificado más con las carreras de ingeniería y contaduría, pues su labor se refería a la implantación de sistemas de producción y al manejo de las finanzas respectivamente.

La gerencia o administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan a la optimización de los recursos de una empresa u organización, ésta es la parte mecánica y estructural y en cierta forma sin vida. Para dotar de vida, dinámica y dirección a dichos recursos, dentro de los cuales esta el hombre es el más importante, se requiere no solo ser un administrador sino ser un líder capaz de formar un espíritu productivo en el personal.

### **TAREA IRRENUNCIABLE**

Muy pocos líderes han caído en la cuenta de que su papel como tales es irrenunciable. ¿Qué significa el carácter irrenunciable del liderazgo?

Particularmente los dirigentes deberán ser lo suficientemente perceptivos, controlados y prudentes para saber que con su sola existencia y acción están influyendo en los seres humanos.

La comunicación no verbal conocida también como lenguaje corporal constituye en este sentido uno de los principales retos a manejar. Numerosas investigaciones al respecto de las relaciones humanas han demostrado que la comunicación no verbal es más determinante y eficaz para la misma comunicación verbal, y la realidad demuestra que esto es muy poco conocido y tomado en cuenta por padres, dirigentes, maestros y líderes en general.

### **ENERGIA VITAL**

El liderazgo encara una energía vital primero que nada; si el jefe, directivo o empresario no tienen una energía humana que vaya a influir en su personal, no se puede hablar de liderazgo alguno.

Una de las llagas que más nos han dolido en México ha sido el vicio de nombrar a supervisores, jefes, directivos, y presidentes de empresas, que carecen de ésta energía que no tienen en realidad el talento para ser líderes, pueden tener otros muchos, pueden ser personas muy valiosas en otras áreas, pero no tienen el perfil de liderazgo.

Debe hacerse una clara y concienzuda evaluación de los perfiles de las personas a quienes se van a promover o a nombrar, y mientras más alta la designación mayor será la evaluación. En Europa, concretamente en Alemania empresas de las más importantes a nivel mundial, aquéllas en las que tienen la más alta calidad en sus productos, evalúan a sus ejecutivos no tanto por su capacidad técnica, la evaluación fundamental contempla que tan hábiles son en el empleo de los procesos humanos así como el manejo de estos, es decir que también se comunica con su gente, que tanto se preocupan por la capacitación de su personal, que tanto buscan hacer equipo con sus compañeros al mismo nivel y con su propia gente, que tanto logran una verdadera integración de equipo. Todas esas características hablan del perfil humano del líder y son entre otras las que deben tomarse en cuenta para la evaluación anual del desempeño ejecutivo.

### **CIRCUNSTANCIA**

Uno de los temas interesantes en el estudio del liderazgo es el que se refiere al "momentum" o situación circunstancial coyuntural e histórica que relaciona a las instituciones y a sus líderes, se ha llegado a concluir que en buena parte es el momento el que hace al líder.

Tenemos que dirigir nuestra atención a aquellas características que conforman el perfil de líder, especialmente del que hoy se requiere, y particularmente del que México necesita.

### **LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD**

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo.

Hemos establecido que la productividad es primeramente una actitud ante la vida que puede lograrse sólidamente a través de las estrategias educativas adecuadas, productividad es primero formar un espíritu productivo en todo el personal de una organización.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia va creando, a partir de su propia actuación una atmósfera que invita a la productividad: "El líder predica con el ejemplo".

Es indispensable también que los distintos líderes que intervienen en la vida organizacional sindicatos y ejecutivos hablen el mismo lenguaje y trabajen armónicamente hacia metas concertadas.

En México un sector de la empresa que ha sido tradicionalmente abandonado es el de los supervisores ubicados en la primera línea de mando. Es necesario que a partir de los altos niveles de directivos y del área de recursos humanos, se les incorpore a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano y se les involucre gradualmente en las responsabilidades de la planeación, ejecución, y control de sus áreas de responsabilidad.

### **2.2 ACTITUD BASICA QUE DEBE TOMAR TODO GERENTE.**

Uno de los principios básicos de la filosofía gerencial corporativa de Japón, es el respeto al ser humano.

Otra parte de la filosofía es el entendimiento de lo que esta sucediendo en el lugar de trabajo, y todavía otra es la construcción de plantas locales para la producción local; en otras palabras, gente, cosas y dinero, son recursos que se emplean en la localidad donde son usados.

La actitud básica del gerente es algo que debe ser común a todas las corporaciones, sean nacionales o extranjeras, sean que operen en una nación industrializadas o en desarrollo.

A continuación se hace mención de las siguientes actitudes básicas que todo gerente debe seguir:

#### ■ 1.- DECISIONES SOBRE LAS METAS

Primero esta el problema de decidir sobre las metas. Una de las tareas del gerente es la de reunir toda la información que sea posible en relación a las actividades que están dentro de las responsabilidades del gerente. El entonces trata de lograr el consenso sobre las metas, de llegar a una decisión acerca de ellas y de ponerlas en práctica.

#### ■ 2.- PRESENTACION DEL PROBLEMA

Otra importante tarea para el gerente, es la presentación del problema.

Durante el período de rápido crecimiento, existía un alto grado de discusión acerca de mejorar las habilidades para la solución de los problemas o para mejorar las habilidad de procesar el trabajo, pero ahora la cosa mas importante en todo el país, es la habilidad para descubrir los problemas.

¿Cuáles son los verdaderos problemas en la compleja sociedad de hoy en día?, ¿Cuál es la mejor forma de discutirlos y de enfocarlos?. Lo primero que se tiene que hacer, es comprender éste cambio básico de pensamiento.

Si se presenta un problema normalmente tenderemos a concentrarnos en la solución.

Perp la cosa más importante es el descubrimiento de un nuevo problema y es ahí donde existe una deficiencia en el procesos del pensamiento.

Las discusiones en las conferencias de negocios son con frecuencia acaloradas y serias. ¿Pero cuáles son los propósitos de estas discusiones?

Y la discusión se entabla solo por discutir, sin ninguna relación al problema.

Muchas veces pasa que un gran número de conferencias se hacen únicamente para discutir.

La verdadera esencia para llegar a discusiones sobre metas y a la solución de problemas, es el proceso por el cual las personas se involucran en reunir toda la información relacionada, en proporcionar una evaluación de esa información y en desarrollar conclusiones.

El aspecto más importante para un gerente, es el estar permanentemente consciente de lo que es más importante, para converger en esos puntos y determinar prioridades, desechando los no esenciales y concentrando su atención únicamente en los asuntos importantes.

Sucede con frecuencia que una vez que una persona se convierte en gerente, camina en círculos quejándose de lo ocupado que esta. Pero muy pocas de esas personas pueden ordenar la información y organizarla de acuerdo a su importancia.

Ya que la mayoría de la gente que siempre dice estar muy ocupada, no tiene realmente la habilidad para organizarse. El proceso del problema, consiste en analizarlo y determinar cuales son las causas, proporcionando un análisis para la toma de decisiones y seleccionando la propuesta óptima.

En las diversas reuniones sobre negocios que se observan en Japón, los participantes trabajan arduamente en el análisis de los problemas, pero rara vez crean propuestas óptimas de solución.

La mayoría de las reuniones de negocios finalizan con la declaración:  
**"Ahora ya entendemos cuál es el problema"**

Esta no es la forma en que debe conducirse una reunión. Se debe analizar el problema, proporcionar las mejores propuestas para solucionarlo y cuando concluye la reunión, los participantes deberían entrar en acción inmediatamente.

### ■ 3.- DEFINICION CLARA DE LAS METAS

El aspecto más importante al crear este sentimiento por el trabajo, es haber definido claramente las metas. Normalmente, cuando la compañía se encuentra en la cima, cuando no se tienen rivales a su alrededor, así como ninguna meta, en particular, los días pasan uno a uno, fundiéndose en meses y años, sin sentir que algo importante se haya hecho. Pero es en extremo importante para el gerente, en especial, cuando el número de competidores se hace cada vez menor, establecer sus propias metas y continuar con el intento de alcanzarlas.

En algunas compañías los altos ejecutivos se sienten tranquilos y seguros. No tienen competidores y el negocio tiene éxito. Pero una vez que los competidores aparecen, la situación completa se torna en un caos.

Por otro lado existen algunos directores excelentes y positivos. Aún sin competidores, están estudiando continuamente lo que el cliente desea y necesita, su estudio los lleva a la investigación y desarrollo y ordenan la creación de nuevos productos que satisficieran las nuevas necesidades del usuario. Las compañías con este tipo de gerentes nunca perderán, aún si aparece un competidor. Este tipo de gerentes incrementa la participación del mercado para la compañía. Existe un buen número de compañías donde este es el caso. El tener metas invita a alcanzarlas.

El deseo surge de la definición de metas y es la voluntad que se requiere para dirigirse hacia la búsqueda de esas metas, si estas son imposibles de lograr y estan fuera del alcance, existen posibilidades de que la persona sea débil en el deseo de su logro. Si las metas no fueran de este tipo, la persona puede lograr esas metas conjugando sus esfuerzos y habilidades. La persona que selecciona metas fácil de alcanzar, podemos pensar que es alguien falta de ambición.

### ■ 4.- ALENTAR LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO:

El círculo de calidad es un sistema en el que los empleados participan y desarrollan planes y logran metas que ellos mismos han diseñado.

No es la clase de sistema en el que los empleados completan una tarea solo porque se les ordena hacerlo. El sistema participativo tiene un alto grado de aprecio en el Japón aunque se denomina simplemente en los círculos de calidad.

Todas las corporaciones han introducido el concepto de la "participación en sus actividades".

Desde que el Japón alcanzó altos niveles de productividad, todos los países están invirtiendo en racionalización, ellos también introducen ideas como los círculos de calidad para mejorar la calidad del producto. Esta es una tendencia que se observa en la actualidad en el mundo. Sin embargo, si los métodos de racionalización continúan como parece que lo están haciendo, el resultado no será un incremento en la eficiencia de la dirección. Lo que es peor, si se mantiene la forma actual de pensamiento, de que todo lo que hay que hacer es la introducción de robusto y automatización, algunas de estas compañías irán a la bancarrota y si no, serán incapaces de sobrevivir por largo tiempo.

Ha habido casos en que algunas compañías han quedado fuera del negocio, debido a que se han apresurado demasiado en la indiscriminada introducción en sus operaciones. El hacerse del equipo más actual para automatizar y racionalizar una compañía no significa necesariamente una mejoría para la compañía. Las corporaciones Japonesas han mejorado la productividad a través de una matriz de sistemas de dirección y de participación. El sentimiento por parte de los empleados de que estaban cooperando al éxito de la compañía, fué un factor importante en la mejora de la productividad.

La idea de que los robusto, puedan instalarse, haciendo innecesarios a los seres humanos, significa un impacto destructivo a esa matriz y dejaría a los empleados con la sensación de que ellos no tenían cabida en los asuntos de la corporación.

Existe un gran número de corporaciones que han quebrado por que los trabajadores no encontraban ningún significado a su trabajo.

Muchas compañías en Japón han introducido con éxito las tecnologías más avanzadas incluyendo robusto. Pero aquéllas que han

tenido éxito, son los que han tenido un sistema en que los seres humanos controlan lo robusto. Y aquellas compañías que han diseñado sus sistemas en base a los robusto y que hacen a un lado a los seres humanos, han fallado. No se piense que todo saldrá bien, solo con traer lo último en tecnología y equipo.

■ **5.- MOTIVAR BUENAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO ES LA PREPARACION:**

La preparación es esencial para esa ansia de hacerlo mejor y la preparación es probablemente más importante que tener confianza.

Si uno posee confianza en exceso, uno puede llegar a ser negligente en la preparación.

En los deportes el líder tiene la responsabilidad de asegurarse que cada miembro del equipo esta en el nivel más alto de sus habilidades físicas, esto es, que esté bien preparado y bien entrenado. Si el entrenador no ha completado esa preparación, el equipo no podrá cumplir con un buen desempeño.

■ **6.- LA CURIOSIDAD.**

Una persona debería sorprenderse cuando ve algo nuevo, tiene que desarrollar cualidades de receptividad. Si una persona no tiene la habilidad de concentrarse, sea en el trabajo, en el estudio o en el juego, no será capaz de seguir adelante.

Esto es también porque una persona debe tener la habilidad de preguntar y esa habilidad es esencial para el gerente.

Un gerente nunca debe pensar que la gente es tonta y floja, la actitud que debería tener es que la gente debe tener nuevas experiencias, la gente desea descubrir lo desconocido y trabajar en las posibilidades que le plantea el futuro.

## ■ 7.- OBTENCION DE LA INFORMACION.

Otro aspecto esencial para el gerente es la reunión de información. Para reunir el tipo adecuado de información, el gerente debe ser capaz de incrementar su grado de adaptación al medio que le rodea.

Una forma de lograrlo es mediante la interacción con la gente que no se conoce. Mediante la interacción con personas de diferentes culturas, una persona puede adquirir información que no conocía y la integra a su acervo de conocimientos.

El contacto único entre aquellos que hacen los mismos trabajos, que tienen personalidad similares o que son especialistas en el mismo campo, representan el tipo de contacto que pudieran producir un sentimiento contrario a lo que es nuevo. No se desarrolla la habilidad de absorber lo que es desconocido.

Tal recomendación nos muestra que tan importante es relacionarse con aquéllos que son diferentes a nosotros.

Evadir el tema otro aspecto esencial es "bajar la guardia" y ser abierto. El ser capaz de hacer a un lado prejuicios y conceptos ya trillados, es una de las mejores formas de prepararse para la recepción de nueva información.

También importante es la "humildad". Tener la actitud de que siempre hay algo que se puede aprender de los demás. La gente que tiene el poder de la toma de decisiones, no será capaz de obtener información si utiliza incorrectamente ese poder.

El gerente debe saber escuchar para obtener la información. Aprenda a ser humilde y no sentirse que es superior a todos.

La información útil no llegará a usted si actúa como una autoridad o como un sabelotodo. Si el gerente actúa de esta manera, encontrará también que su adaptación al medio se ha perdido.

No tema a admitir con honestidad sus errores. Mucha gente se pone a la defensiva cuando encuentran que se equivocaron, entonces tratan de y dan todo tipo de excusas, pero tal actitud es muy negativa.

Esta es otra actitud que le imposibilitará obtener información y que puede provocarle perder su adaptación con el medio.

Un error es un error y se tiene que admitir inmediatamente, procediendo a rectificarlo. Si sus palabras o acciones no fueron las correctas, discúlpese, no trate de justificar su comportamiento por que eso solamente hace peor las cosas.

El buen gerente también tiene que prestar atención a opiniones opuestas. De hecho, mientras más alto se suba en la escalera corporativa, mayor debe ser el deseo de escuchar un alto rango de opiniones.

Si usted no escucha a puntos de vista opuestos, usted será ése tipo de personas que está preocupada únicamente con lo que piensan sus superiores.

Este es una forma de ser que le impide obtener información y hace que disminuya su adaptación al medio. Sea alguien que lleve ideas y planes a sus superiores.

Aún cuando no se ha escuchado la primera y la segunda vez, desarrolle confianza en sus opiniones y la tenacidad necesaria para presentarlas a la atención de la gente arriba de usted.

Este es el tipo de actitud que debe poseer y que debe requerir de sus subordinados.

#### ■ 8.- ESPECIALIZACION.

El carácter y la personalidad son requisitos necesarios para el líder, pero otro requisito es aquél en que la persona debe ser una autoridad, totalmente versada en el trabajo que esta haciendo, esto es, tenga especialidad. Un problema básico es la forma como ha dirigido con anterioridad a sus subordinados.

La situación se torna difícil para el que no es especialista, para entrar a la esfera de la dirección, donde se lograrán las mas altas metas de la compañía.

Estos especialistas son cada vez mas avanzados, mas especificos. El líder en la dirección, que supervisa y dirige a esos especialistas, debe ser un generalista, pero al mismo tiempo versado en una especialidad. De otra forma, no será capaz de asumir el liderazgo.

#### ■ 9.- VITALIDAD

La vitalidad es en cierto sentido, la fuerza de enfrentarse a lo desconocido. El reto a lo desconocido es la clave de lo que hace que la vida valga la pena.

La gente desarrolla confianza cuando hacen algo que nunca antes habían hecho. La confianza desarrolla vigor y de este vigor, surge gradualmente la habilidad.

La vitalidad es también la fuerza para combatir la uniformidad. La rutina y la uniformidad en el trabajo de la gerencia, tiende a reducir la vitalidad.

Es necesario pensar como los principios competitivos pueden utilizarse para mejorar las condiciones, cuales son los mejores métodos para superar la situación presente y hacer un esfuerzo para tratar algo diferente a lo que se ha hecho con anterioridad.

Mientras mas envejezca una compañía, más propensa estará a encadenarse por regias y convencionalismos, siendo mas probable que con el tiempo, sufra de endurecimiento en las arterias.

El gerente debe tener el impulso necesario para encontrar el camino y sacar a la compañía fuera de esos periodos pasivos, cambiando las reglas de la compañía cuando llegan a convertirse en demasiado encadenantes.

La vitalidad significa también, abandonar la "indulgencia". La compañía puede estar mejor. Una vez que se ocupa una posición superior, pudieran aparecer grietas. Solo un pequeño momento de negligencia puede provocar que esa posición se pierda. Uno nunca debe dormirse en sus laureles solo porque la organización es líder en el país o a nivel mundial.

La vitalidad, la fortaleza corporativa y la fuerza de vivir de la gente, que nunca ha conocido la adversidad, gradualmente disminuyen.

Los déficits, las pérdidas son un buen maestro. Es importante para una compañía o para un individuo, usar esa experiencia como un resorte y entonces, desarrollar en la compañía y en nosotros mismos esa vitalidad tan valiosa.

Los gerentes corporativos tienen también que poseer la habilidad de tomar decisiones por sí mismos.

La desaparición de una civilización ocurre no de fuerzas externas, tal como desastres naturales o la invasión de ejércitos extranjeros, sino de las fuerzas internas. Cuando se pierde la habilidad para tomar decisiones, sea por razones físicas o psicológicas, la civilización y la corporación también, serían destruidas.

#### ■ 10- HABILIDAD INTEGRADORA.

Otra habilidad que un gerente debe tener, es la habilidad para integrar. Esa habilidad es aquella en la que una persona es capaz de ver todas las partes de un todo y ver al todo a partir de la perspectiva de cada una de sus partes. Cuando un problema se mira desde un punto de vista integral, los juicios que surgen pueden ser diferentes de como se habían considerado anteriormente, aún inclusive, invirtiendo completamente la decisión previa. Lo que es importante aquí, no es lo óptimo para alguna de las partes separadas, sino lo óptimo para el todo integrado. En otras palabras, no lo que es óptimo para el presente, sino lo que es óptimo para el futuro.

#### ■ 11.- LA HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES.

La habilidad para tomar decisiones es extremadamente importante para un líder. La toma de decisiones está relacionada a la habilidad para evaluar el verdadero valor de una persona. El valor de una persona es algo

que enfrentamos directamente durante períodos con problemas. Evaluamos a esa persona por el tipo de decisiones que tomó y como se comportó durante la crisis. La forma en que una persona tiene el valor y la habilidad para tomar decisiones en el lugar, es como puede determinarse si esa persona es un líder.

El buen líder es aquél que tiene su renuncia preparada en el escritorio, es aquél que no teme tomar la responsabilidad sobre una responsabilidad equivocada, el da todo de sí, de sus habilidades detrás de su decisión y es el que muestra cuál es el camino. Cuando toma una decisión es capaz en forma instintiva de ver através de los hechos y de tomar la responsabilidad por las consecuencias.

Si se analiza la habilidad para la toma de decisiones, encontramos que consiste de tres elementos.

La habilidad de llegar a una decisión correcta cuando ésta tiene que tomarse, el valor de llevar esa decisión a la práctica y la habilidad para convencer a otras personas de lo adecuado de la decisión.

La cosa más importante al tomar la decisión correcta, es la oportunidad. Si se hace en forma inoportuna, la decisión pudiera provocar problemas, la habilidad para llevar una decisión a la práctica, requiere que sea desarrollada lógicamente y en el momento adecuado.

Una persona no es buena en su puesto, no importando que tan alta sea su posición ejecutiva, sino sale al campo y obtiene el beneficio de la experiencia práctica.

Esa persona seguramente no desarrollará agudos instintos. No importa cual sea la compañía, el gerente tiene que salir a la línea de fuego del negocio de la corporación y mirar personalmente lo que está sucediendo ahí. A través de una larga serie de tales experiencias, el refinará su habilidad para tomar decisiones en el lugar mismo del trabajo, en el momento adecuado.

Para ser capaz de convencer a otros, el ejecutivo debe tener la confianza de sus subordinados. El ejecutivo no puede tomar decisiones si

ignora a los que están bajo sus órdenes. Lo que es necesario, es la experiencia real en la línea de fuego. El haberse desempeñado realmente y adquirido experiencia en todas las áreas de la compañía, es el camino para ganarse la confianza de los subordinados.

### **2.3 OBLIGACION DE TODO GERENTE.**

#### **Cada Gerente debería aprender como:**

1.- Reconocer, definir, describir, diagnosticar y mejorar los sistemas por los cuales es responsable.

2.- Diagnosticar la variabilidad de un sistema y decidir que variaciones son especiales y requieren atención particular y cuales son comunes y requerirán un cambio en el diseño del sistema y en la operación.

El gerente debe ser capaz de saber la diferencia entre señales y ruido.

3.- Guiar equipos de personas, teniendo diferentes niveles educativos en la educación de problemas, recolección de información, análisis de información y la generación de propuestas de información, en la implementación y prueba.

4.- Diagnosticar el comportamiento de los humanos y distinguir aquellas dificultades que se deben a las variaciones en las habilidades humanas (15%) y aquellas que son causadas por el sistema (85%) regla de Juran).

No habrá suficientes instalaciones educativas para atender a las necesidades de todos los gerentes que necesitan ser re-educados y que están deseosos de aprender.

Cada gerente que aprende como dirigir la nueva forma, tendrá que enseñar a sus subordinados.

Quando Homfer Sarashon estaba en la plantilla de personal de Mac Arthur en Tokio, él enseñó a los Japoneses la diferencia entre dirección y liderazgo. Lo que les dijo en 1948 es tan verdad como lo es ahora.

***"Una obligación principal del líder es asegurar la fe y respeto de aquéllos bajo su mando. El líder debe ser el mismo el ejemplo más fiel de lo que le gustaría ver en sus seguidores".***

## **CAPITULO III**

### **PERFIL DEL LIDER PRODUCTIVO**

#### **3.1. INTRODUCCION**

Aunque el comportamiento humano es un fenómeno total y único compuesto de un universo de factores y variables que lo describen y explican, y a pesar de que el dirigente en tanto persona, es una unidad biopsicosocial, es necesario dividir esquemáticamente los factores y rasgos que integran su perfil como líder efectivo.

Estableciendo tres grandes habilidades y talentos de un perfil idóneo de líder.

#### **I. PERSONALES**

#### **II. DE RELACIÓN**

#### **III. DE DIRECCIÓN DE GRUPOS.**

La conciencia clara, objetiva y valiente de las fuerzas, y debilidades es base del desarrollo, y en el caso de los niveles ejecutivos, la materia prima para la planeación de vida y carrera.

El sentido de realidad que elimina la subjetividad emocional las preferencias personales y en algunos casos caprichosos, constituye para el dirigente de hoy, uno de los talentos mas necesarios.

Ser líder implica la función de guiar a otros, de ser generoso y compartir con los demás.

Es la comunicación, incuestionablemente la materia prima de las relaciones humanas y por tanto de las relaciones de trabajo, en tanto son éstas, relaciones humanas.

Cuando un jefe ha logrado "Convencer con la razón y conmover con la emoción y el afecto", puede decirse que ha cumplido con la consideración y atención a los demás.

Cuando carece de una misión y valores, la motivación y compromiso del personal se va reduciendo hasta llegar a su mínima expresión, llegando a impactarse en los niveles de productividad y calidad.

Todo grupo humano y en especial los grupos de trabajo requieren de un señalamiento claro de los objetivos que se espera lograr.

El contacto de los jefes y directivos con sus empleados tiene como resultado directo un incremento en la productividad laboral.

Las organizaciones requieren de la presencia de sus líderes a tal grado, que en algunos casos y no pocos, ésta llega a convertirse en el motivador más eficaz.

El siguiente cuadro muestra la estructura que debe tener el perfil de líder idóneo. (Fig. 1)

ESTRUCTURA DEL PERFIL IDONEO DE LIDERAZGO.

HABILIDADES Y TALENTOS

I. PERSONALES	II. DE RELACION	III. DE DIRECCION
1. RESPONSABILIDAD 2. AUTOCONFIANZA 3. AUTOCRITICA 4. AUTOEDUCACION 5. MOTIVACION 6. TRABAJO INTERESANTE 7. RETROALIMENTACION	1. RECONOCIMIENTO 2. COLABORACION 3. COMUNICACION 4. CONVENCIMIENTO	1. DEF. DE OBJ. A LOGRAR 2. DEF. CLARA DE LA MISION 3. PRESENCIA DIRECTIVA 4. MANEJO DE JUNTAS

Fig. 1

## **3.2 DEFINICION NOMINAL DE LAS VARIABLES.**

### **3.2.1. HABILIDADES PERSONALES.**

A continuación para describir cualitativamente el perfil propuesto se relacionan las definiciones nominales o conceptuales de cada una de las habilidades y talentos.

Las Habilidades Personales son todos aquellos atributos personales que son el fundamento del crecimiento individual, base del desarrollo de todo líder.

Atributos o cualidades que el gerente utiliza para desempeñar las funciones.

Dichas variables se definen a través de las siguientes subvariables.

#### **1.- RESPONSABILIDAD**

Libertad que tiene el líder para tomar decisiones e iniciar la acción necesaria para lograr las metas fijadas.

Otra razón para limitar el significado de responsabilidad a deberes asignados, es que hay un término específico; "obligación" que es usado para describir el compromiso creado por la asignación de responsabilidades.

#### **2.- AUTOCONFIANZA**

Es aquella que le permite al líder contar con un nivel de seguridad en su actuación, creando en sus colaboradores un sentimiento de seguridad y respeto.

#### **3.- AUTOCRITICA**

Capacidad que tiene el líder para analizar sus debilidades, sus fuerzas, su crecimiento y desarrollo humano, aceptando cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, es decir, cambios tanto sociales, personales como laborales. 1)

1) Casares, David y Silíceo, Alfonso "Planeacion de vida y carrera" Ed. Limusa, 1990.

#### **4.- AUTOEDUCACION**

Es la actitud de apertura al aprendizaje, es decir, todos los programas de "actualización", "educación continua", "desarrollo ejecutivo" y otros equivalentes que sean organizados por las instituciones, deberán tener como resultado básico el interés y compromiso total de parte del asistente a dichos cursos y programas.

#### **5.- MOTIVACION**

Son todos aquéllos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

#### **6.- TRABAJO INTERESANTE**

Factores que permiten que el individuo se encuentre satisfecho con lo que hace, sienta la armonía tanto en lo laboral como en lo personal, si se interesa por las distintas actividades de éste y si el trabajo mismo es una fuente de interés y placer para él.

#### **7.- RETROALIMENTACION**

Es aquélla actuación del líder de permitir una apertura para recibir del exterior toda aquélla información que se requiera para su desarrollo personal y profesional.

Tener la capacidad de recibir la crítica y la información que señala áreas de oportunidad y debilidades en el comportamiento, constituye una llave de oro en el desarrollo de los ejecutivos.

#### **3.2.2. HABILIDADES DE RELACIÓN DE GRUPOS.**

Capacidad para relacionarse con otros, pudiendo encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa.

Teniendo como objetivo el estudio e investigación de las variables que explican y determinan el comportamiento grupal, entre ellas las siguientes subvariables:

### **1.- RECONOCIMIENTO**

Actitud de reconocer el esfuerzo de una persona sintiéndose impulsada a seguir adelante.

### **2.- COLABORACION**

Aquella actividad de todo líder que permite apoyar al personal cuando lo requiera, corregir sus errores, trabajando en equipo para su mayor y mejor eficiencia.

### **3.- COMUNICACION**

Es el proceso, es decir, que todos los demás procesos humanos: la integración o trabajo en equipo, la motivación, la capacitación, el manejo del conflicto y la toma de decisiones son, en última instancia, fenómenos de la comunicación.

La seguridad en la comunicación, la capacidad de escuchar, la facilidad de palabra, la tonalidad, los mensajes no verbales, la forma en que pueda transmitir todas sus opiniones, su información, son habilidades y cualidades de todo líder. 1)

### **4.- CONVENCIMIENTO**

Es el arte de convencer libremente de todo aquello que se comunica, manda, instruye o solicita.

El convencimiento genera compromiso y libertad, por ello en esta subvariable no cabe la manipulación.

#### **3.2.3. HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE GRUPOS.**

Dichas habilidades de dirección permiten que el líder pueda aprovechar todas las fuerzas de su personal para construir un equipo sinérgico y productivo, y a través de dicha dirección los encamine al logro de los objetivos deseados.

1) Dichter, Ernest. ¿Es ud. Un buen Gerente?. Mc Graw Hill-Latinoamericana, Bogota 1988.

### **1.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR.**

Habilidad que tiene el líder para señalar los objetivos que se desean lograr en una forma clara, definiendo los objetivos especificando "qué", "cuando", "como", "donde", debiendo ser medibles y teniendo el grado necesario de flexibilidad.

### **2.- DEFINICION CLARA DE LA MISIÓN Y VALORES DE GRUPO.**

Es aquella donde los líderes definen con claridad la existencia de la organización y sus valores, que se convertirán en los principios de acción o reglas del juego, dotando a su organización de un espíritu y razón de ser, de un "para qué existimos".

### **3.- PRESENCIA DIRECTIVA.**

Es aquella que permite el contacto personal de los jefes y directivos con sus empleados, teniendo como resultado un incremento en la productividad laboral.

Es decir, toda actividad del líder que debe de realizar de "contacto" y presencia personal entre sus seguidores, sean éstos mediatos o inmediatos.

### **4.- MANEJO DE JUNTAS.**

Habilidad del líder para convertir las juntas en reuniones productivas para informar, analizar o tomar decisiones que permitan la realización eficaz de las tareas.

## **CAP IV.**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **INTRODUCCION.**

#### **4.1 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES.**

A continuacion se describen operacionalmente las variables como base del diseño del instrumento de investigación.

Estas definiciones se plantearan en término de actividades observables que puedan ser identificadas y calificadas por los Gerentes a quienes se encuestarán.

#### **4.1.2. HABILIDADES PERSONALES**

##### **1.- RESPONSABILIDAD.**

- Mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo.
- El no dejar a medias su trabajo
- Que grado de autoridad siente que puede ejercer sin tener que pedir permiso a su superior.
- Si en frente de todo el personal reconoce el buen desempeño de sus funciones.

## 2.- AUTOCONFIANZA.

Es aquella variable que mide:

- Seguridad en su actuación
- Genera en sus colaboradores un sentimiento de seguridad.

## 3.- AUTOCRITICA.

- Mide el grado de aceptación que tienen los gerentes para aceptar que muchos de sus proyectos, planes, programas pueden ser mejorados ya sean por ellos mismos o por terceros.
- Permitir la retroalimentación para hacer cambios tanto en lo personal como en lo laboral.

## 4.- AUTOEDUCACIÓN.

- La constancia con que se encuentra educando en cuanto a:
  - Adiestramiento
  - Conferencias
  - Cursos teóricos
  - Entrenamiento
  - Seminarios
  - Congresos
- Educación: técnica, humanística, y otros
- Si emplea tiempo en leer revistas especializadas y poner en práctica todos sus conocimientos.

## 5.- MOTIVACION.

- Si el gerente motiva a sus subordinado a través de:
  - Premios
  - Economía
  - Reconocimientos
  - Ascensos
  - Ideas de descanado
- Para el logro de los objetivos:
  - Reconoce publicamente el buen desempeño de sus colaboradores.

#### **6.- TRABAJO INTERESANTE.**

- Se trata de medir si el trabajador se siente intrigado o fascinado por la naturaleza de su trabajo, si se interesa por las distintas actividades de éste.
- Si el trabajo mismo es una fuente de interés y placer para él.

#### **7.- RETROALIMENTACIÓN.**

- Recibe del exterior toda aquella información que se requiera para su desarrollo tanto profesional como personal.
- Tener la capacidad de recibir la crítica.

### **4.1.3. HABILIDADES DE RELACIÓN CON GRUPOS.**

#### **1.- RECONOCIMIENTO.**

- El Gerente reconoce el trabajo de los demás, si es recompensado y lo que es más importante, cuan visible le resulta ese reconocimiento.
- Si asigna responsabilidades cada vez más mayores, valorando el esfuerzo de sus colaboradores.

#### **2.- COLABORACIÓN.**

- Capacidad de trabajar armónicamente con otras personas para el cumplimiento de deberes comunes.
- Apoyo para los subordinados en caso de que cometan algún error, corrigiéndolos para que no vuelvan a ocurrir.
- Apoyo en las actividades más complejas para el logro de objetivos.

### **3.- COMUNICACIÓN.**

- Intercambio de información, ideas, sentimientos, conceptos, etc... entre dos o más personas.
- Flujo de información que circula desde los niveles más bajos en la jerarquía de la organización a los niveles altos.
- El personal conoce la situación real de la empresa.

### **4.- CONVENCIMIENTO.**

- Facultad de inspirar a otros aportando ideas y proyectos e influyendo en ellos para que tengan una mayor determinación y unidad de propósitos.
- El Gerente convence libremente a sus subordinados sin necesidad de presiones.

### **4.1.4. HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE GRUPOS.**

#### **1.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR.**

- -Los objetivos deben ser expresados claramente por escrito, evitándose todo tipo de ambigüedad.
- -Si los objetivos establecidos son medibles, teniendo cierto grado de flexibilidad para irlos mejorando.

#### **2.- DEFINICIÓN CLARA DE LA MISIÓN.**

- -En la vida de las empresas los líderes se preocupan por dotar a su organización de toda la información necesaria para llevar a cabo el logro de los objetivos.
- -Los empleados conocen el objetivo de la organización, sus metas a alcanzar, valores, debilidades, amenazas y oportunidades.

### 3.- PRESENCIA DIRECTIVA.

- -En las inauguraciones o eventos especiales con los empleados, el líder no delega dicha labor a otra persona.
- -Por lo menos se lleva a cabo cuatro o cinco reuniones al año con el personal de la organización.

### 4.- MANEJO DE JUNTAS.

- -Reuniones exitosas, satisfactorias y útiles para la toma de decisiones en la vida de la empresa.
- -Reuniones que permiten informar, analizar o tomar decisiones para la realización eficaz de las tareas.

## 4.2 ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El cuestionario que se mostrará será aplicado a gerentes de algunas empresas del Puerto de Veracruz, el tamaño de la muestra será de 30 gerentes, donde a través de la información obtenida, se analizará, llegando a la conclusión de aceptar o rechazar la hipótesis.

Se establecen varias alternativas de respuestas, para que se conteste de acuerdo a la opinión de cada gerente.

<u>CALIFICACION</u>	<u>ESCALA</u> (PESO)	<u>RESPUESTAS</u>
A) Malo	1	Nunca
B) Regular	2	De vez en cuando
C) Bueno	3	Casi siempre
D) Excelente	4	Siempre

A continuación se mostrará la relación de Variables que corresponde a cada pregunta utilizadas como el Instrumento principal para llevar a cabo la Investigación (Fig.1)

## RELACIÓN DE PREGUNTAS CON LAS VARIABLES DE LAS HABILIDADES QUE TODO LÍDER DEBE TENER.

**VARIABLES** **No. DE VARIABLES**

### I. HABILIDADES PERSONALES

RESPONSABILIDAD	1,2
AUTOCONFIANZA	3,4
AUTOCRITICA	5,6
AUTOEDUCACIÓN	7,8
MOTIVACIÓN	9,10
TRABAJO INTERESANTE	11,12
RETROALIMENTACIÓN	13,14

### II. HABILIDADES DE GRUPO

RECONOCIMIENTO	15,16
COLABORACIÓN	17,18
COMUNICACIÓN	19,20
CONVENCIMIENTO	21,22

### III. HABILIDADES DE DIRECCIÓN

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR.	23,24
DEFINICIÓN CLARA DE LA MISIÓN.	25,26
PRESENCIA DIRECTIVA	27,28
MANEJO DE JUNTAS	29,30

(Fig. 1)

## CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO MARCANDO LA RESPUESTA EN CADA CASO:

1.- Al presentarse un problema que requiere solución inmediata, no se apoyaría usted en su superior?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre \_\_\_ Siempre\_\_\_

2.- Si al momento de estar realizando actividades fundamentales, se presentaran problemas personales, no haría a un lado sus actividades primordiales?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

3.- Toma usted las decisiones importantes (\*) con la seguridad de poder defenderlas ante sus superiores?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

4.- Crea un ambiente de seguridad y respeto entre sus subordinados y Usted?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

5.- Constantemente analiza sus errores y los corrige?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

(\*)Incremento de los precios, recorte de personal, adquisición de maquinaria, etc.

6.- Si los objetivos de la empresa no se están logrando, tomaría la decisión de hacer cambios laborales, en la propia imagen de la empresa, en las metas, valores?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

7.- Constantemente usted se encuentra capacitandose por medio de:

- Cursos Formales
- Cursos de Educación
- \* Seminarios
- \* Congresos

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

8.- Dedicar ud. tiempo suficiente a la lectura especializada?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

9.- Emplea algún tipo de motivación para sus empleados como:

- Económica
- Reconocimientos
- \* Premios
- \* Ascensos

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

10.- Permite a los empleados alguna autodirección y dominio de sí mismos en asuntos de rutina?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

11.- Platica usted de manera satisfactoria sobre su trabajo, con la familia o en reuniones extralaborales?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

12.- Si Ud. tuviera la posibilidad de proponer a sus superiores modificaciones que a su parecer fueran buenas para el mejor desempeño y logro de su trabajo asignado, las propondría saliéndose de lo estipulado por las normas?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

13.- Acepta Usted nuevas técnicas para un desarrollo profesional dentro de su empresa?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

14.- Comparte información con sus subalternos y escucha las objeciones que ellos manifiesten?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

15.- Cuando sus trabajadores laboran excelente, la alta gerencia se los reconoce?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

16.- Cuando trabajan bien sus empleados, le proporciona trabajo con mayor responsabilidad y autoridad?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

17.- Apoya a sus subordinados en caso de que lo necesiten y aún de que hayan cometido algún error?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

18.- Escucharía Ud. los problemas personales que le plantearan sus subordinados e intentaría auxiliarlos en sus problemas?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

19.- Permite el intercambio de comunicación directa con todos los niveles de la organización?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

20.- Mantiene informados a los subordinados de la situación real de la empresa?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

21.- Usted como Gerente convence libremente sin necesidad de presiones, castigos, amenazas de todo aquello que se comunica, manda, instruye ó solicita?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

22.- Considera que el emplear castigos a sus subalternos cuando cometen algún error pequeño, influirán en su producción, es decir, afectará de cierto modo en su trabajo?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

23.- Los objetivos de su empresa son expresados por Ud. por escrito?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

24.- Al plantear objetivos en la empresa se plantea también la manera de cómo medir su alcance?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

25.- Revisa el equipo directivo frecuentemente la misión de la empresa?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

26.- Considera esencial que los gerentes se deben preocupar por transmitir a su organización de un espíritu y razón de ser?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

27.- Acompaña a sus subordinados en actividades como:

- Inauguraciones de eventos diversos como: cursos, seminarios, congresos.
- Juntas o reuniones de reconocimiento y premiación.
- Programas de comidas con el personal que por alguna razón se ha distinguido.

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

28.- Lleva a cabo 4 ó 5 reuniones al año con el personal de la organización?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

29.- En cuanto al manejo de juntas, constantemente consiguen el objetivo de la reunión, tal como la estableció en el orden del día?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

30.- Las decisiones que se toman para la realización de las tareas son el resultado de las juntas o reuniones de trabajo?

Nunca\_\_\_ De vez en cuando\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

## CAPITULO V

### RESULTADOS E INTERPRETACION.

#### 5.1 INTRODUCCION

A continuación se muestran los resultados graficados de la investigación por variable y subvariable, proporcionando una interpretación a cada uno de los resultados. Aunque los gráficos resultan en información evidente, el presente análisis se desarrollará bajo los siguientes enfoques:

**A) El valor más alto**, lo que estadísticamente es conocido como **moda** y que representa la respuesta mas frecuente para cada variable y subvariable.

**B) El valor promedio**, que podrá ser reconocido por el valor central de todo el grupo de respuestas y que parcialmente significa la opinión o respuesta que mejor representa al grupo.

**C) El grado de dispersión** que matemáticamente es conocido y calculado a través de la desviación estandar y que en las imágenes gráficas sera identificado por el grado de dispersión o concentración de los resultados respecto del valor central.

Estos 3 enfoques permitirán analizar y concluir acerca de la hipótesis central de ésta tesis: Es decir, si efectivamente la Gerencia representada en la muestra "n" de la investigación cumple o se acerca a el "Perfil Idoneo de Liderazgo".

Complementariamente y en acuerdo a los objetivos podrán ser identificados los puntos fuertes y los débiles respecto de ese perfil que el gerente de la empresa veracruzana tiene y a partir de esa información se podrán hacer las recomendaciones necesarias:

## 5.2 INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS.

### I. RESPONSABILIDAD.

a) El valor más alto es claramente el "Excelente" y aunque es de esperarse cierto sesgo en este tipo de respuestas para esta subvariable, dado que ese valor representa casi el 50% del total de las respuestas. Podemos decir que esta habilidad esta presente en la Gerencia.

B) Apoyando lo anterior se observa que el valor central o promedio andaria entre "Bueno y Excelente"

c) Aunque existan respuestas no depreciables de "Malo y Regular" se observa un buen grado de centralidad alrededor del promedio anterior. (Fig. 1)

### II. AUTOCONFIANZA

a) El valor más alto representado en esta habilidad es "Bueno" esto es el 53.33% de las respuestas.

b) El 23.33% de respuestas Gerenciales son "Excelentes" y el 20% cae en el valor "Regular", por lo que el valor central o promedio anda entre "Bueno y Excelente".

c) Esta habilidad esta muy latente en la mayoría de los gerentes del Puerto de Veracruz, ya que solo se obtuvo un minimo resultado de respuestas negativas el 3.33% existiendo muy poca dispersión en esta habilidad y mucha Centralidad a favor. (Fig. 2)

### I. HABILIDADES PERSONALES

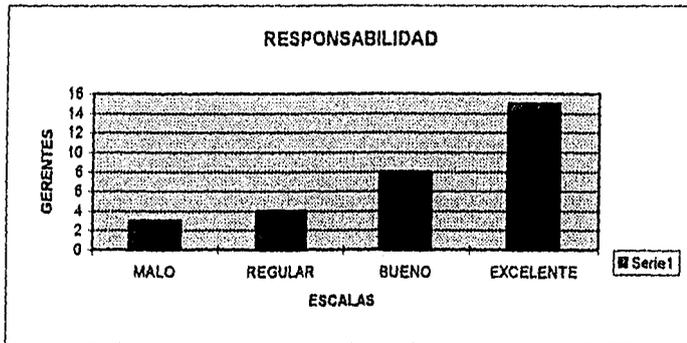


Fig. 1

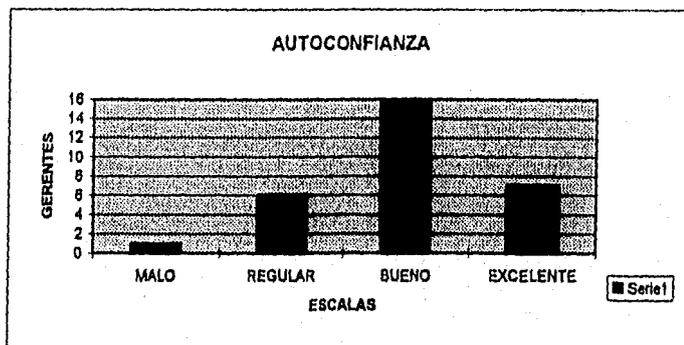


Fig. 2

### III. AUTOCRITICA

- a) El valor más alto para esta subvariable cae en los valores de "Regular y Bueno".
- b) Por lo que la mayoría de las opiniones de los Gerentes, es decir, el valor Central o Promedio cae entre esos valores acercandose mas al valor "Bueno".
- c) Existiendo muy poca dispersión en esta habilidad, estando presente en la mayoría de los casos. (Fig. 3)

### IV. AUTOEDUCACION.

- a) La Moda para esta subvariable o el valor más alto se encuentra en "Bueno".
- b) El valor Central o Promedio se encuentra entre "Regular y Bueno".
- c) En esta subvariable encontramos bastante dispersión en las respuestas de los Gerentes. No existe consistencia que pudiera demostrar que se encuentra presente esta subvariable, como una característica generalizada o de una mejoría. (Fig. 4)

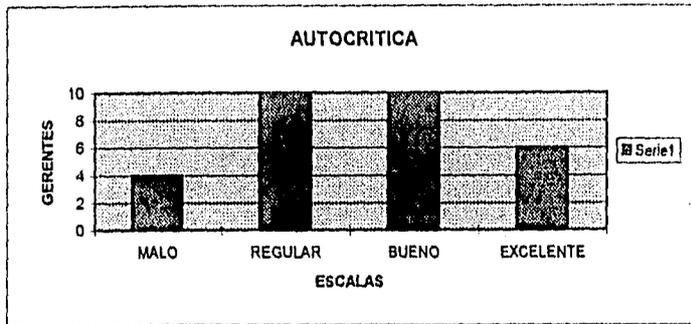


Fig. 3

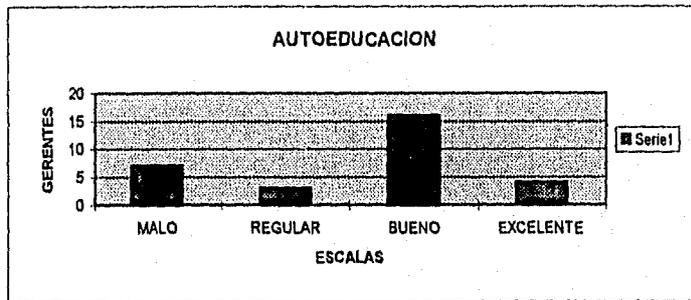


Fig. 4

#### V. MOTIVACION.

a) La moda es representada por el valor "Bueno", ya que la mayoría de las respuestas de los Gerentes son el 53.33% del total.

b) El valor Promedio anda entre "Regular y Bueno", sin embargo no pueden ser ignoradas las respuestas de "Malo" que significan un 23.33% del total.

c) Encontrándose por lo tanto un grado de dispersión bastante importante para esta habilidad. Lo que nos hace pensar que los Gerentes en algunas ocasiones sí emplean la motivación y en otras no. (Fig. 5)

#### VI. TRABAJO INTERESANTE.

a) El valor más alto cae en "Regular".

b) Sin embargo el Valor Central o Promedio descansa entre "Regular y Malo".

c) Observándose también un pequeño grado de dispersión entre las respuestas, ya que nos encontramos con un 20% de respuestas negativas bastantes importantes observando en muchas ocasiones que los Gerentes del Puerto de Veracruz no consideran su trabajo del todo interesante. (Fig. 6)

#### VII. RETROALIMENTACION.

a) La moda en esta subvariable cae en Bueno, un 46.66% esta representada por ella.

b) Sin embargo, existen respuestas negativas como es el caso del 26.66% de los Gerentes que respondieron Malo y eso hace que el valor Promedio tienda entre Bueno y Regular.

c) Encontrándose un grado de Dispersión alto. (Fig. 7)

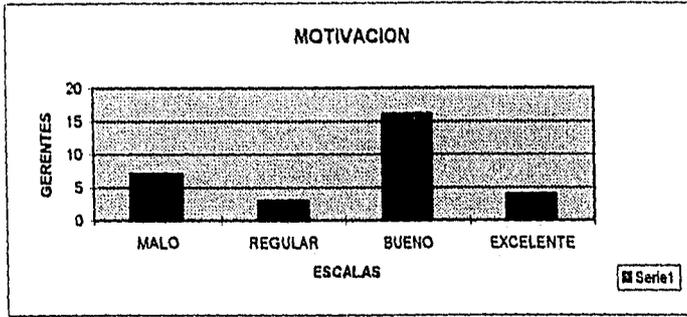


Fig. 6

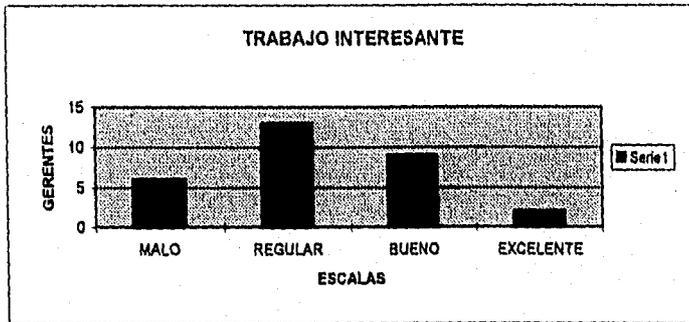


Fig. 6

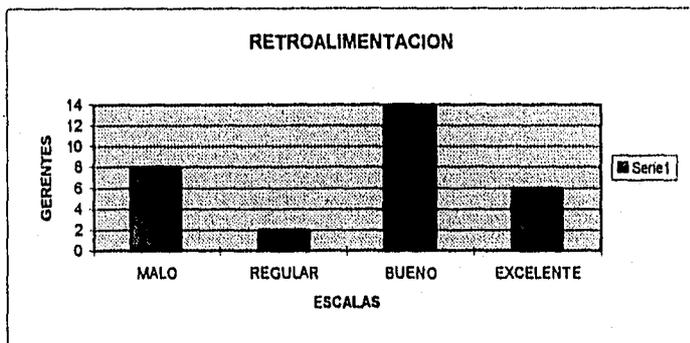


Fig.7

## **II. HABILIDADES DE RELACION DE GRUPOS.**

### **I. RECONOCIMIENTO.**

a) El valor más alto en esta subvariable cae en "Bueno", el 40% de los Gerentes lo demuestran en sus respuestas.

b) El valor Central o Promedio cae entre "Regular y Bueno", tendiendo mas a la mejoría para esta subvariable.

c) Por lo tanto nos encontramos con una pequeña dispersión en las respuestas, ya que un mínimo de los Gerentes, el 10% no lleva a cabo esta habilidad, sin embargo la mayoría de ellos se está preocupando por ella. (Fig. 1)

### **II. COLABORACION.**

a) Para esta subvariable nos encontramos que el valor más alto o moda descansa en los valores "Bueno y Excelente".

b) El valor Central descansa en el valor "Bueno".

c) El grado de dispersión es bajo, por lo que nos damos cuenta que los Gerentes estan tendiendo cada vez a mejorarla y practicarla en la mayoría de las ocasiones. (Fig.2)

## II. HABILIDADES DE RELACION

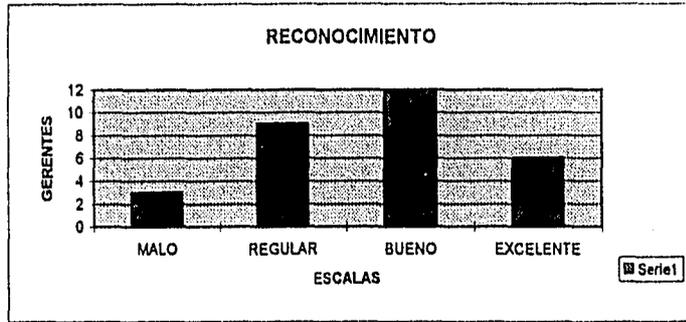


Fig. 1

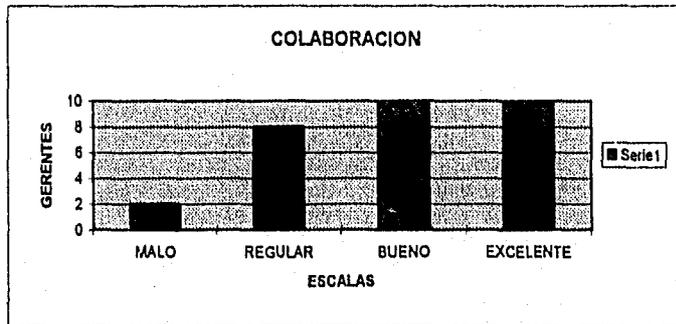


Fig. 2

### III. COMUNICACION.

a) El valor más alto para esta habilidad la encontramos en el valor "Excelente".

b) Por lo que la Centralidad descansa en el valor de "Excelente".

c) Existiendo un grado mínimo de dispersión en las respuestas de los Gerentes, ya que tienden a practicar esta habilidad más del 50% de ellos. (Fig. 3)

### IV. CONVENCIMIENTO.

a) El valor más alto descansa en "Malo".

b) El valor Promedio o Central descansa entre "Regular" y "Malo".

c) Existe demasiada dispersión en las respuestas Gerenciales, por lo que no se puede emitir una opinión generalizada, aunque las respuestas en el valor de "Malo" son significativas, es decir, esta habilidad se puede calificar como "Mala". (Fig. 4)

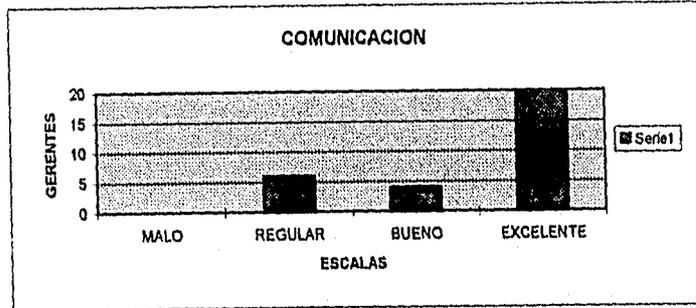


Fig. 3

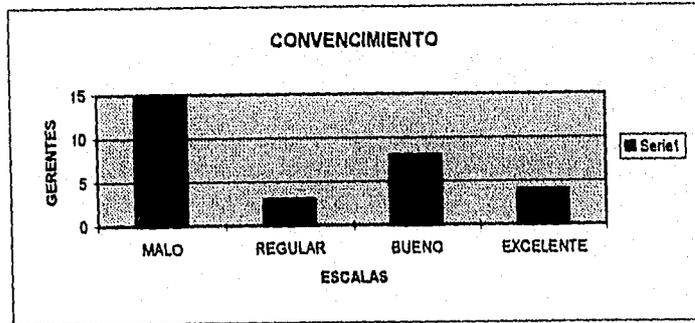


Fig. 4

### **III. HABILIDADES DE DIRECCION.**

#### **I. DEFINICION DE OBJETIVOS A LOGRAR.**

- a) El valor más alto lo encontramos en "Excelente".
- b) El valor Central descansa de igual manera en "Excelente".
- c) Sin embargo el grado de dispersión no es tan bajo, existe pero mínimo, sobre todo que se observa que los Gerentes tienden a mejorarla cada vez más. (Fig. 1)

#### **II. DEFINICION CLARA DE LA MISION.**

- a) En esta habilidad el valor más alto esta en "Excelente".
- b) El valor promedio lo encontramos tambien en "Excelente" lo que puede hacer pensar que esta habilidad sí es característica de la Gerencia.
- c) Encontramos un mínimo en el grado de dispersión, por lo tanto lo que se observa es una mejoría en esta habilidad alcanzando casi lo ideal en la forma de llevarla acabo.(Fig. 2)

## II. HABILIDADES DE DIRECCION

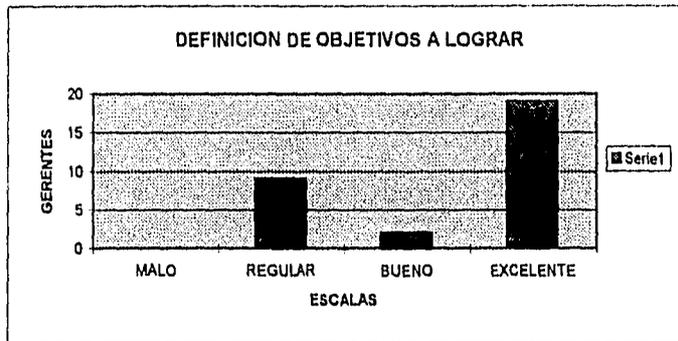


Fig. 1

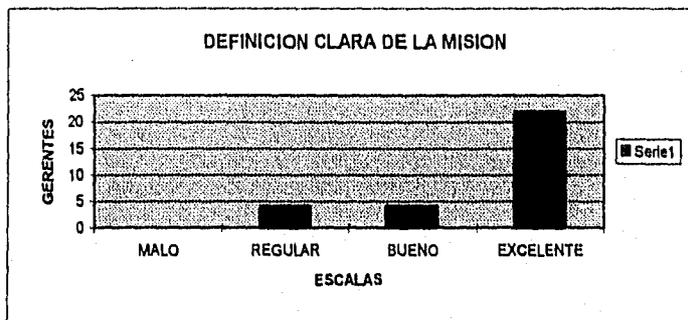


Fig. 2

#### IV. PRESENCIA DIRECTIVA.

- a) El valor más alto se encuentra en "Regular".
- b) El valor Promedio lo encontramos entre los valores "Regular y Bueno".
- c) Existiendo dispersión en las respuestas de los Gerentes entre todos ellos. Por lo que podemos apreciar en los resultados de la Investigación que es una habilidad no consistente entre todos ellos. (Fig. 3)

#### V. MANEJO DE JUNTAS.

- a) La moda descansa en la respuesta "Malo" un 46.66% de los Gerentes respondió en ella.
- b) El Valor Central se ubica entre "Malo y Regular".
- c) Observándose baja dispersión, es decir, el 86.66 % lo que es una mayoría califica en valores no deseables. Se puede concluir que esta habilidad es la característica más débil. (Fig. 4)

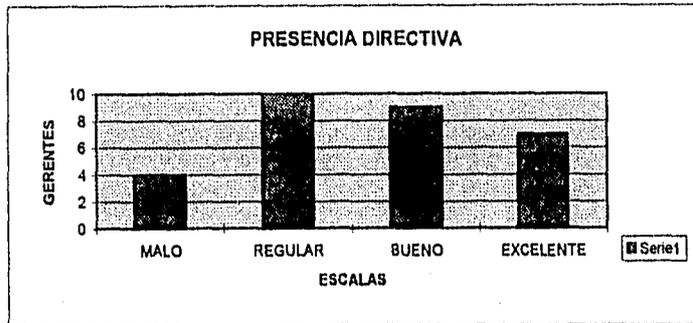


Fig. 3

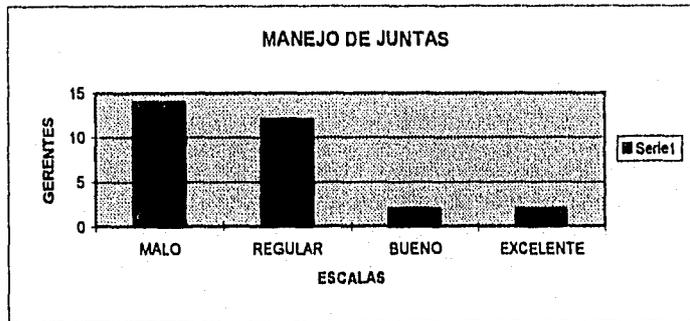


Fig. 4

## CONCLUSIONES

Utilizando los resultados y su interpretación en el Cap. anterior y el conocimiento que permite la teoría y la práctica, se presentarán a continuación las conclusiones para cada una de las 3 principales variables que definen el "Perfil de la Gerencia en el Puerto de Veracruz" a partir de la muestra.

A. Dentro de las "**HABILIDADES PERSONALES**" hemos observado una respuesta alta en el valor de Bueno, sin embargo se observa un alto grado de dispersión respecto a las otras respuestas, por lo que no se puede ser concluyente respecto a una calificación.

Es posible que en la muestra exista una mezcla de perfiles o mejor aun que no exista el desarrollo de un perfil con todas las características propuestas en el modelo idoneo, así encontramos que en cuanto a la subvariable "**RESPONSABILIDAD**" esta parece ser una característica "**BUENA**" de la Gerencia Veracruzana y en cuanto a las subvariables "**AUTOCONFIANZA Y AUTOCRITICA**" los resultados pueden ser aceptados entre "**REGULAR Y BUENO**".

En algunos círculos empresariales se ha dicho que la Cultura del Empresario Veracruzano, no está totalmente desarrollada, en especial hacia modales "**Participativos**" o "**Democraticos**", ésta creencia en la investigación está reforzada al observar los resultados de la subvariable "**RETROALIMENTACION**", esto puede ser asociado a un perfil de "**Lider Autocrático**".

Otra parte interesante del desarrollo de la alta dirección se encuentra en el esfuerzo que los Directivos hacen para preparar y generar un cambio en sus organizaciones, pero en el caso que nos ocupa el avance parece ser poco y esto se constata con las calificaciones en las subvariables "AUTOEDUCACION, MOTIVACION y TRABAJO INTERESANTE", las cuales marcan un pequeño porcentaje de puntuación.

Estas deficiencias que se presentan en algunas subvariables de los Gerentes Veracruzanos hacen que no lleguen a una Excelencia, entendiéndose como excelencia "Un Perfil Idoneo" y esto es debido también a que muchos de ellos no cuentan con la capacidad necesaria para analizar sus debilidades, fuerzas, crecimiento y desarrollo humano, es decir, ellos no se preocupan en algunas ocasiones por analizarse y criticarse para ver en que están mal, qué es lo que les falta para ser mejores, resistiéndose al cambio tanto social como laboral.

También emplean muy poco tiempo en Autoeducarse, piensan que no necesitan ningún programa de "Actualización", "Educación Continua", "Desarrollo Ejecutivo" y otras equivalentes.

En empresas del ramo del Comercio emplean muy poco la motivación para su personal, no teniendo la facultad de inspirar a otros la generación de ideas y proyectos e influyendo en ellos para que tengan una mayor determinación y unidad de propósitos. Nos encontramos casos en los cuales los Gerentes del Puerto de Veracruz no manejan ningún tipo de motivante hacia sus subordinados, se olvidan por completo de los medios de recompensa o de cualquier otro que pueda influir sobre la conducta de sus miembros.

**B.** Los rasgos hasta aquí señalados se refieren fundamentalmente a atributos personales que son el fundamento del Crecimiento Individual y significan un diálogo interno, ahora bien, todo líder en tanto ser humano vive en diálogo con los demás y principalmente con sus seguidores, sean hijos, obreros, empleados, etc... por tanto la capacidad para relacionarse con otros es uno de los requerimientos fundamentales para las tareas de Relación y de Dirección de grupos.

Para la "HABILIDAD DE RELACION DE GRUPOS", podemos concluir que la subvariable de mayor porcentaje para las Gerencias Veracruzanas resultó ser la Comunicación. Para los Gerentes el comunicarse es una de las tareas mas importantes y un proceso fundamental en las relaciones humanas. No puede reducirse el fenómeno de la Comunicación al esquema simplista de una relación entre un emisor que manda un mensaje a través de un canal a un receptor. Es la comunicación, incuestionablemente la materia prima de las relaciones humanas y por tanto de las relaciones de trabajo.

Si alguna finalidad debe ser lograda eficazmente ademas de la comunicación de un lider, es sin lugar a dudas el Convencimiento libre de aquello que se manda o solicita, es el caso, que de acuerdo a los resultados que arrojó la investigación, muchos de esos Gerentes no manejan el Convencimiento eficientemente.

En la Colaboración podemos decir que los Gerentes en cuanto a ella se están preocupando por trabajar armónicamente, creando un clima organizacional bastante aceptable, para el cumplimiento de los deberes comunes, observándose por parte de los Gerentes cierto apoyo a sus subordinados, ya que en caso de cometer algun error, los corrigen para que no vuelva a suceder.

Sin embargo nos encontramos con un porcentaje Regular en el "RECONOCIMIENTO" ya que en muchas ocasiones no reconocen al 100% el trabajo de su gente, piensan que es la obligación de ellos hacer mucho más de lo que en realidad abarca su área, sin ningún comentario al respecto.

La relación con un grupo no es igual a la relación con un individuo, la diferencia no solo esta en el número de personas, sino que se trata de un ente distinto con una personalidad propia: "El Grupo" y en general los resultados de esta Investigación indican que los Gerentes en Veracruz estan haciendo esfuerzos importantes con buenos resultados, pero existen resagos importantes en esta variable.

C. Dirigir un grupo, ya se trate de una junta de 5 minutos o de una labor permanente y cotidiana de dirigir a una empresa, requiere de habilidades que deben poseer los Gerentes y que sólo en pocas ocasiones llegan a hacer "eficientes", como es en el caso de la subvariable "**Presencia Directiva**", de acuerdo a los resultados nos damos cuenta que no se considera por parte del Gerente como una función necesaria y/o relevante.

Muchas veces el Gerente argumenta no tener tiempo para "x" actividad. La realidad es que no se da tiempo para llevarla a cabo. En realidad en algunos casos mucho Gerentes aunque su posición sea de alto nivel y de gran poder son en realidad tímidos e introvertidos, o bien, aceptan la importancia de la labor, pero la delegan en otra persona, o muchas veces sucede que no existe en la Organización una Cultura que favorezca o refuerze dicha "Presencia Directiva".

Y en cuanto a la Habilidad de "Manejo de Juntas" es una de las más críticas en las tareas de DIRECCION.

Los resultados obtenidos demuestran una ineficacia y pérdida de tiempo y de recursos, por la incapacidad en el manejo exitoso de las juntas. Es una excepción que una junta de trabajo se convierta en una reunión 100% exitosa, satisfactoria y útil para la toma de decisiones en la vida de la empresa.

Esto suele pasar porque se carece de objetivos, los participantes no son los adecuados o necesarios, o el tiempo de duración de la junta fue--- excesivo y cansado. Los resultados de una junta es de vital importancia, pues representará una información retroalimentadora para el mejoramiento sistemático de toda junta de trabajo.

Por último los resultados de "Excelente" en la Variable **HABILIDADES DE DIRECCION**, están explicados por el hecho de que según la Investigación los Gerentes tienen bien definida la Misión de la Empresa y de su trabajo; sin embargo se requiere un trabajo más profesional que eleve las Habilidades de Dirección. (Fig. 1)

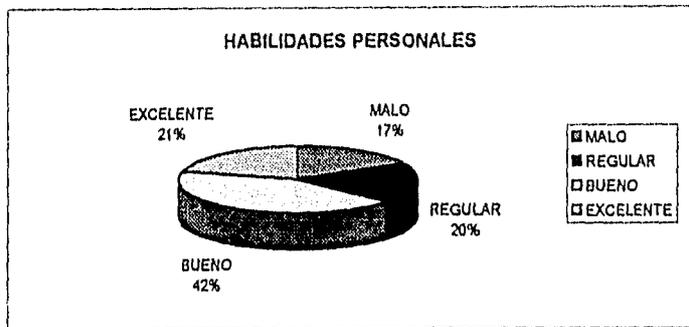


Fig. 1

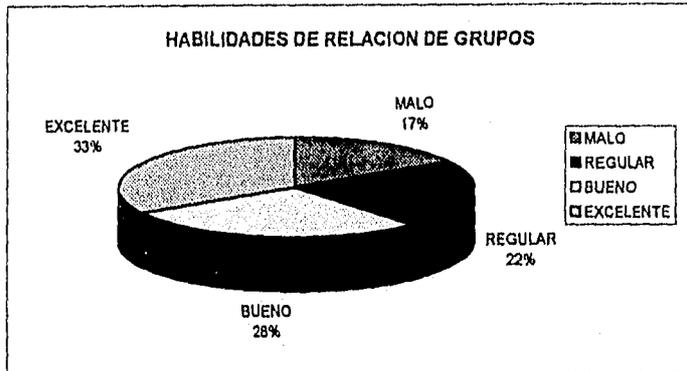


Fig. 2

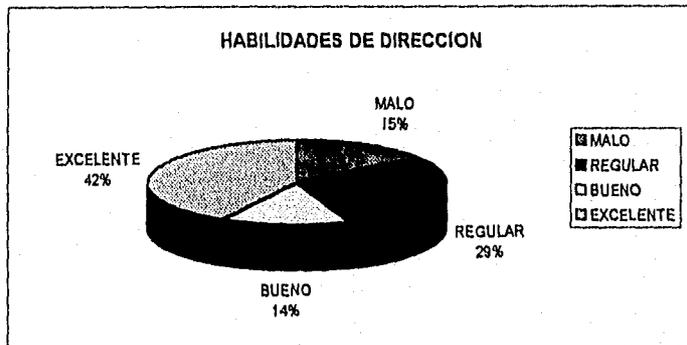


Fig. 3

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de que se puedan derivar propuestas específicas en esta sección, se hacen recomendaciones basadas en los resultados de la investigación, tendientes a mejorar y resolver las deficiencias encontradas respecto al "**Perfil Idoneo**" y también reforzar el buen manejo de algunas Habilidades que parecen ser una fortaleza en los Gerentes.

### I.HABILIADES PERSONALES.

I.1 Un aspecto clave en el desempeño de la Alta Gerencia es la "**Preparación**", sin duda el responsable inmediato de elevar su nivel de capacitación y desarrollo es el propio "**Gerente**", todos los programas de "**Actualización**" y otros equivalentes que sean organizados, deberán tener como requisito básico el Interés y compromiso total por parte del Gerente a asistir a dichos cursos y programas, este aspecto requiere, desde luego de una actitud de apertura al aprendizaje.

La capacidad de **AUTOEDUCARSE** es la única manera de hacer frente a los niveles de obsolescencia que en nuestro país están presentes, poniendo atención en que todos los Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo Humano deban partir de un objetivo y exigente diagnóstico de las necesidades del mismo personal, para mejorar sistemáticamente la productividad.

Estar al día, estudiar continuamente, es una obligación de todo Gerente que dirige grupos humanos.

I.2 Para hacer su Trabajo Interesante un Gerente necesita hacer lo siguiente:

1) **Ser Agente de Cambio.** Es decir, un Líder que siempre esté en búsqueda de hacer mejor su tarea.

2) **Un Formador de Gentes:** Es decir, un Promotor del Crecimiento que esté pendiente del desarrollo personal y profesional, así como de las actividades y habilidades de sus colaboradores.

3) **Un Estratega:** Con visión integral de Mediano y Largo plazo. Una persona que no solo se fije en su área o departamento sino que vea en conjunto su Empresa, su Sociedad y la Nación como un Entorno Social, Económico y Político.

4) **Tener la capacidad de Delegar:** Promoviendo el Crecimiento Individual y Profesional de sus subalternos.

5) **Sueldos, Salarios y compensaciones:** Los ingresos competitivos y la equidad en la compensación figuran como condiciones necesarias de los niveles de satisfacción laboral. Se debe ser competitivo y si es posible, estar por arriba del mercado en materia de ingresos.

Todo esto se reduce a una "Vitalidad organizacional y calidad de vida en el trabajo". Los signos de vitalidad y el mejoramiento sistemático de la Calidad de vida en el trabajo son condiciones esenciales de la productividad de la empresa y a su vez genera "Satisfacción laboral y un ambiente sano y de crecimiento".

## II. HABILIDADES DE RELACION DE GRUPOS.

II.1 Apoyando el buen resultado que se obtuvo de la subvariable "Comunicación" es necesario que el Gerente siempre esté consciente de su habilidad como "Oyente", ya que en algunas organizaciones se olvidan de llevar a cabo esta habilidad.

Los buenos escuchas son generalmente personas muy humanas, una cualidad muy escasa pero sumamente necesaria hoy en día. No escuchar se interpreta, muy correctamente, como opinar que el interlocutor no tiene nada importante que decir.

Es necesario que el gerente revise su propia interpretación de lo que oyó, es la mejor prueba de que ud. el oyente, estableció un diálogo con el hablante y entendió correctamente lo que él estaba diciendo. Esta técnica ayuda a disipar los malentendidos y conduce al mejoramiento de la Comunicación.

Debe evitarse a toda costa caer en una comunicación burocrática, fundamentalmente referida a la Comunicación Escrita. Muchas veces el exceso de Memorandums, Circulares, "Con copia para", etc.. Lo que está demostrando es una incapacidad de Comunicación directa y más práctica.

No se trata de anular la "Comunicación Escrita" sino utilizarla siempre y cuando lo amerite y para objeto de tener un respaldo.

**II.2** En cuanto al **Convencimiento** es necesario que todos los Gerentes traten de llevar a cabo esta habilidad "Libremente" sin necesidad de la "coerción o la amenaza" a través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos, logrando un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad, aun a pesar de situaciones difíciles.

**II.3** Es necesario que siempre se manifieste la habilidad de **Reconocimiento** en todas las Empresas, cuando a una persona se le promueve sus fuerzas y talentos, es reconocida e identificada, sera una persona que hará de su trabajo un éxito, más productiva, creando un auténtico equipo de trabajo. Sino se maneja el reconocimiento hacia el personal, cuando en la realidad se lo merecen por su esfuerzo no se obtendrá ese clima organizacional productivo y lo que se obtendrá es la apatía y el incorfomismo. De igual forma sino se maneja la **Colaboración** se llegará a lo anterior, es por ello que el Gerente debe dejar que los subordinados opinen, intervengan en las decisiones importantes de la Empresa, los apoyen en sus decisiones y colaboren con ellos en ideas y proyectos para el logro de objetivos comunes.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### III. HABILIDADES DE DIRECCION

#### III.1 Principios para llevar a cabo una perfecta definición de Objetivos a lograr.

- Participar en su definición todos los individuos responsables de su logro.
- Los objetivos deben ser expresados claramente por escrito, medibles y tener cierto grado de flexibilidad, estando de acuerdo con los recursos asignados.

#### III.2 Planeación Exitosa de la Misión Empresarial, para esto es necesario:

- Conocer perfectamente a su organización, ¿Para que fue creada?, ¿Cual es su objetivo?.
- Definir la Filosofía de la Empresa: Un Concepto Filosófico es un compromiso que la Empresa hace consigo mismo para asegurarse que la Misión de la empresa es entendida perfectamente para todos aquellos que la rodean.

#### III.3 Presencia Directiva. Las organizaciones requieren de la presencia de sus Gerentes a tal grado, que en algunos casos y no pocos, esta llega a convertirse en el motivador mas eficaz. Algunas ideas útiles, puede ser el organizar con todos los empleados:

- ▶ Inauguraciones de eventos diversos como: Cursos, Seminarios, etc..
- ▶ Juntas o reuniones informativas.
- ▶ Juntas o reuniones de reconocimiento y premiación.
- ▶ Un programa de comidas con el personal que por alguna razón se ha distinguido, o bien al personal de nuevo ingreso.

- ▶ Visitas programadas a las plantas y/o instalaciones de la Empresa.

**“La Presencia Directiva”** implica un acercamiento personal, un “dejarse ver”, saludar, dar una palmada, felicitar, señalar un nuevo camino en equipo y en síntesis: **“Reforzar la motivación del personal a través de la Presencia Directiva física de los Líderes”**.

**III.4 Manejo de Juntas.** Las juntas que todo jefe o directivo convoque, deberán tomar en cuenta diversos factores técnicos y humanos a través de los cuales se asegure que dicha reunión o junta sea útil, interesante y productiva.

Los factores que deben tomarse en cuenta son:

- ▶ Un objetivo claro y específico.
- ▶ La presencia exclusiva de aquellos participantes involucrados y la invitación o convocatoria oportuna.
- ▶ La fijación de un tiempo definido para la junta, teniendo como máximo una hora treinta minutos. Exigir y demostrar puntualidad al principio y al término de la junta.
- ▶ Asegurarse de que el asunto o tema central sea analizado y no permitir desviaciones, si éstas se presentan, corregir y centrar nuevamente el tema.
- ▶ Si la junta es informativa o de análisis, asegurarse de que se lograron a satisfacción los objetivos de información y análisis del tema.
- ▶ Si la reunión es de toma de decisiones, una vez analizando fundamentalmente el asunto y sus alternativas, tomar una decisión.
- ▶ Es siempre importante hacer una evaluación de los resultados de la junta celebrada.

Este último punto de evaluación de los resultados de una junta es de vital importancia, pues representará una información retroalimentadora para el mejoramiento sistemático de toda junta de trabajo.

**"BIBLIOGRAFIA"**

## BIBLIOGRAFIA

- ▶ Dichter, Ernest.  
**¿ES USTED UN BUEN GERENTE?**  
Ed. Mc Graw Hill  
Latinoamericana, Mexico 1990
  
- ▶ Alfonso Siliceo A.  
**LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO**  
Ed. Limusa, Mexico 1989
  
- ▶ Luis Ferrer Perez  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
Ed. Trillas, Mexico 1995
  
- ▶ George R. Terry  
**PRINCIPIO DE ADMINISTRACION**  
Ed. CECSA, Mexico 1984
  
- ▶ Stephen R. Covey  
**LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS**  
Ed. Paidós, Argentina 1993
  
- ▶ Juran J.M.  
**ANALISIS Y PLANEACION DE LA CALIDAD**  
Ed. Mc Graw Hill, Mexico 1995
  
- ▶ Kerlinger Fred N:  
**INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO**  
Ed. Mc. Graw Hill. Mexico 1988

- ▶ J.M. Juran  
**JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD**  
Un manual para Directivos  
Ediciones Diaz de Santos, S.A Mexico 1995
  
- ▶ Jue Reynold  
**LIDERAZGO ESTRATEGICO**  
Ed. Panorama, Mexico, 1995
  
- ▶ Abraham Romo G.  
**SISTEMA EMPRESARIAL DE MEJORA CONTINUA**  
Colegio de Graduados en Alla Direccion C.de G. En A.D
  
- ▶ Lic. Miguel Angel Comejo y Rosado  
**EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD**  
Revista Especializada.

**"APENDICE"**

## APENDICE A.

ESCALAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	GERENTES
<b>I. HABILIDADES PERSONALES.</b>					
Responsabilidad	3	4	8	15	30
Autoconfianza	1	6	16	7	30
Autocrítica	4	10	10	6	30
Autoeducación	7	3	16	4	30
Motivación	7	3	16	4	30
Trabajo Interes.	6	13	9	2	30
Retroalimentac.	8	2	14	6	30
<b>TOTAL:</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>89</b>	<b>44</b>	<b>210</b>
<b>II. HABILIDADES DE RELACION.</b>					
Reconocimiento	3	9	12	6	30
Colaboración	2	8	10	10	30
Comunicación	0	6	4	20	30
Convencimiento	15	3	8	4	30
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>120</b>
<b>III. HABILIDADES DE DIRECCION.</b>					
Def. de objetivos	0	9	2	19	30
Def. de la misión	0	4	4	22	30
Presencia direct.	4	10	9	7	30
Manejo de juntas	14	12	2	2	30
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>120</b>

<b>I. HABILIDADES PERSONALES</b>	
MALO	36
REGULAR	41
BUENO	89
EXCELENTE	44
<b>TOTAL:</b>	<b>210</b>

<b>II. HABILIDADES DE RELACION</b>	
MALO	20
REGULAR	26
BUENO	34
EXCELENTE	40
<b>TOTAL:</b>	<b>120</b>

<b>III. HABILIDADES DE DIRECCION</b>	
MALO	18
REGULAR	35
BUENO	17
EXCELENTE	50
<b>TOTAL:</b>	<b>120</b>

Concentrado de resultados de la Investigación llevada a cabo a una muestra "n" de Gerentes Veracruzanos.