



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL H. AYUNTAMIENTO DE
CHINAMECA, VER.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

EGLIZ FERNÁNDEZ GARCÍA

ASESOR DE TESIS:
LIC. CLAUDIA DAMAS GÓMEZ

Coatzacoalcos, Veracruz

Noviembre 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimientos

- ❖ **A Dios:** Gracias Jehová por darme la vida y las fuerzas necesarias para llegar a mis metas que hoy se vuelven realidad, gracias por hacerme saber que estas ahí para apoyarme.
- ❖ **A mis padres:** Por su amor y apoyo en este trayecto de mi vida,
- ❖ **A mis abuelos:** Gracias por siempre estar ahí cuando los necesito por su apoyo, cariño y confianza.
- ❖ **A mis maestros:** A cada uno de ellos por dedicar su tiempo, esfuerzo y conocimientos.
- ❖ **A mis tios:** Pilar Fernandez y Miguel Jimenez por brindarme material de apoyo para la culminacion de este proyecto.
- ❖ **A carlos enrique de los santos carballo:** por su apoyo y dedicacion en la elaboracion de mi tesis.

ÍNDICE

Agradecimientos y/o dedicatorias	I
Introducción	II
Capítulo I. Generalidades	1
1.1 Importancia del liderazgo en el h. Ayuntamiento de Chinameca, ver.	
1.2 Planteamiento del problema.	
1.3 Problema de investigación.	2
1.4 Objetivo general.	
1.4.1 Objetivos específicos.	
1.5 Justificación.	3
1.6 Hipótesis.	4
Capítulo II. Marco teórico	5
El liderazgo empresarial	
2.1 Concepto de poder	
2.1.1 Clasificación	7
2.2 Autoridad	9
2.2.1 Clasificación De Autoridad “Max Weber”	10
2.3. Direccion	12
2.3.1 Proceso	17
2.3.2 Comunicación	19
2.3.3 Integración	21
2.3.4 Motivación	22
2.3.5 Supervisión	25
2.4 Liderazgo	
2.4.1 Concepto	26
2.4.2 Importancia	27
2.5 Estilos De Liderazgo	
2.5.1 Básicos de Max Weber	29
2.5.2 La Rejilla administrativa (Blake Y Mouton)	31
2.5.3 Los 7 Estilos de liderazgo en la empresa	32
2.5.4 Liderazgo situacional	36
2.5.5 Liderazgo transformacional	38
2.5.6 Stephen Covey Los siete hábitos de la gente altamente efectiva	40
2.6 Tendencias Del Liderazgo	44

Capítulo III. Metodología	55
3.1 Tipo De Investigación.	
3.2 Procedimiento De la investigación	58
3.3 Hipótesis	59
3.3.1 Variable independiente	
3.3.2 Variable dependiente	
3.4 Unidades de observación	
Capítulo IV. Resultados	
4.1 Gráfica e interpretación de resultados	71
4.2 Lista de hallazgos	87
Capítulo V. Propuestas y/o recomendaciones	89
Conclusiones	95
Anexos	96
Bibliografía	98
Fuentes consultadas	100

INTRODUCCION

El liderazgo ha existido siempre, de hecho ha estado inherente a la propia existencia del hombre y lo ha acompañado a lo largo de su historia.

Se puede definir liderazgo como la capacidad de promover el seguimiento voluntario de otras personas, casi siempre la iniciación de un cambio.

La misión de la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe sobre los subordinados, puesto que los grupos precisan jefes naturales, líderes que eliminen la confusión y la incertidumbre.

El papel del líder evoluciona paralelamente al desarrollo económico. Antiguamente el líder se basaba en la dirección patrimonial, en la cual, tanto la propiedad como los altos cargos directivos de la empresa eran controlados por los miembros de las familias, garantizando así un mínimo de fidelidad y de cooperación. A este tipo de dirección responde el líder tradicional, puesto que hereda el poder ya sea por la costumbre que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo de familia.

La división del trabajo originó la dirección profesional en la que los puestos claves de una empresa son ocupados por personas que posean aptitudes y conocimientos técnicos. Este sistema viene determinado por la innovación y los grandes avances en las tecnologías, por lo que se requiere una alta cualificación por parte de los directivos para llevar a cabo

las diversas actividades especializadas.

A este factor se le une el desarrollo creativo del propio líder, que cada vez, cobra más importancia su participación en la empresa, ya que en los tiempos que corren las empresas requieren de verdaderos conductores, es decir, personas capaces de convocar a los demás frente a los grandes desafíos de estas, además deben tener gran eficiencia en su desempeño y capacidad de relación rápida y acertada ante las demandas del medio.

Un líder potencial es alguien que puede comprometerse con la gente con la que trabaja, a partir de una visión acertada de la situación actual y de las perspectivas futuras.

Los objetivos del líder deben ser claros, concisos y fruto de un largo período de modificación. Están basados en un nivel profesional, en ser eficaces con la máxima eficiencia posible y a nivel personal obtener el máximo grado de autorrealización, promovido por lograr la satisfacción y motivación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

El liderazgo supone ante todo poder, poder que puede ser ejercido por los empresarios, los accionistas, los técnicos que dirigen la empresa.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 Importancia de Liderazgo en el H. Ayuntamiento de Chinameca, Ver.

1.2 Planteamiento Del Problema

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del [proceso](#) de [comunicación](#), al logro de una o varias metas. Los líderes de hoy son aquellos que logran el [éxito](#) de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El [líder](#) como toda [persona](#) posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el [éxito](#). El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Para llegar a ser un buen líder este debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen, este líder no va a resultar por sus rasgos individuales y únicos, si por que destaca en algo que a los demás miembros del grupo les interesa, ya sea que es más brillante o mejor organizador, las ventajas de ser líder es que se mantienen excelentes relaciones humanas con el grupo, se actualizan en los temas de interés. Es el que le da el sentido humano a la organización ya que también se gana el aprecio y respeto de la personas.

El éxito total de una empresa o institución depende cada vez más de la unión entre el suceso de la compañía y la inteligencia emocional de sus líderes. Se ha constatado que es importante, que para diferentes situaciones se deba seleccionar a personas con diferentes tipos de liderazgo. Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la [competitividad](#) empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste [éxito](#) al Liderazgo para alcanzar una mayor [rentabilidad](#) dentro de las [empresas](#), es necesario para ello encontrar a éstos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma [empresas](#) vigorosas y viables.

Por consiguiente, determinar y focalizar, los rasgos, y características de un líder, es tarea fundamental para la gestión de la administración en las organizaciones, por ello se considera, para efectos de esta investigación, detectar que tipo de habilidades tiene el jefe de los departamentos de tesorería y registro civil en el H. ayuntamiento del municipio de Chinameca, Veracruz.

1.3 Problema De Investigación

¿ Qué tipo de habilidades tiene el jefe de los departamentos de tesorería y registro civil en el H. ayuntamiento del municipio de Chinameca, Veracruz?

1.4 Objetivo General

Identificar las habilidades de liderazgo que existen en los empleados y jefes del departamento de tesorería y registro civil del H. Ayuntamiento del municipio de Chinameca, Veracruz.

1.4.1 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las habilidades de liderazgo que existen en el departamento de tesorería y registro civil del H. Ayuntamiento de Chinameca, Veracruz.
- ✓ Conocer la importancia del liderazgo en el departamento de tesorería y registro civil del H. Ayuntamiento del municipio de Chinameca Veracruz

- ✓ Determinar las características del estilo de liderazgo predominante en los trabajadores del departamento de tesorería del municipio de Chinameca, Veracruz.

1.5 Justificación

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios: Cambios de intensidad competitiva: Este cambio se refiere al aumento de competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar.

Este cambio está llevando a las empresas de caso todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, esto es que, lo que se exige es: liderazgo. Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos. La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos.

Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global. Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo. Similarmente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de

liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa.

Porque es un fenómeno real y que hay que estudiarlo para poder dar la solución a dicho problema ya que si no habría líderes en las empresas que las dirijan adecuadamente, además si no se le toma la importancia debida con el paso del tiempo puede traer consecuencias graves dentro de los departamentos.

De esta manera, se pueden enlistar los rasgos negativos que suelen percibirse, del ambiente organizacional en la organización sujeta a la investigación.

- ✓ La falta de liderazgo en el departamento de tesorería ocasiona que no se dé el trabajo en equipo
- ✓ Al no haber líderes en el departamento de tesorería no existe una buena orientación para lograr el éxito en la organización
- ✓ Al no encontrarse líderes en el departamento de tesorería tiende a que no exista una buena organización
- ✓ La existencia de un líder conduce a tener excelentes relaciones humanas entre los compañeros del departamento de tesorería.

1.6 Hipótesis

La falta de liderazgo en los directivos del departamento de tesorería ocasiona la falta de compromiso, motivación y trabajo en equipo limitando el logro de los objetivos del departamento.

Variable independiente: liderazgo

Variable dependiente: compromiso, motivación, trabajo en equipo

Capítulo II MARCO TEORICO

El Liderazgo Empresarial

2.1 Poder

Concepto y características del poder.

Definiciones enciclopédicas de poder:

- Estar capacitado, reunir las condiciones, para hacer lo que se expresa.
- Facultad para hacer algo.
- Dominio o influencia que uno tiene sobre alguna cosa.
- Posesión actual o tenencia de una cosa.
- Fuerza, capacidad, eficacia.
- Capacidad de provocar ciertos efectos.
- Autorización para hacer algo dada por una autoridad competente para darla.

El poder, organizacional que es el que nos interesa, es la capacidad de influir en las personas y los sucesos.

Es la base del líder: el poder. Es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás.

El poder es diferente a autoridad. La autoridad es la delegada por la gerencia de un nivel superior.

El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

Hay diferentes definiciones según los siguientes autores:

Según **Weber**: " el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias".

El concepto de poder para **Tawney**, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente " el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio.

Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándole las recompensas regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo. En la medida en que tanto lo primero como lo segundo constituye, realmente, una sanción negativa.

Según **Parsons**, el concepto de "poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros".

En segundo lugar, la amenaza de castigo a la resistencia, siempre que sea severa, hace del poder una fuerza de apremio, sin embargo, hay un elemento de voluntarismo en el poder (el castigo se puede preferir a la obediencia, lo cual sucede a veces) que lo distingue del caso límite de la coacción física.

Por último, se conceptúa el poder como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad neta de una persona para retirar recompensas y aplicar castigos a otros. Su fuente es la dependencia unilateral.

La interdependencia y la influencia mutua de igual fuerza indica carencia de poder.

El poder lo podemos definir como una relación entre dos o más actores, en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuo. Se trata de la habilidad para influir sobre la conducta de otros, para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan de determinadas maneras ante ciertos estímulos.

Según **Dahl** (1957) "A tiene el poder sobre B en cuanto pueda lograr que B haga algo que B no haría de otra manera".

Y **Wrong** (1968) y (1967) han distinguido entre poder potencial que sería la posibilidad de ser y poder real. Es la distinción entre tener poder y ejercerlo.

Si un individuo no ejerce el poder, solo se podrá decir que lo tiene si otros lo perciben como poderoso. El poder solo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción.

El poder es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: el sujeto que posee poder ejerce mayor control sobre la conducta del sujeto que la sufre que la inversa.

2.1.1 Clasificación De Poder

Según (el poder en las organizaciones): hay 4 tipos principales de poder en las organizaciones con sus fuentes:

- Poder personal: carisma, personalidad, magnetismo personal. Surge de forma individual en cada líder.

Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad. Tienen fe en los objetivos que atrae y retiene a dichos seguidores. Consiguen que haya personas que deseen seguirle.

El líder percibe las necesidades de las personas y promete éxito para ellas. Ejemplo: Jesucristo.

- Poder legitimo: poder de posición, poder oficial.

Es el que se le adjudica por una autoridad superior.

Culturalmente, las autoridades delegan el poder legitimo a otros para que les controlen los recursos, compensen o castiguen a los demás en su nombre. Este poder es deseado por casi todas las personas, cuya finalidad debe ser el orden de la sociedad. Ejemplo: el juez no dicta sentencias por sus cualidades personales sino como miembros del poder judicial que tienen la autoridad legitimada por un superior.

- Poder experto: autoridad del conocimiento.

Proviene del aprendizaje especializado, de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese

líder sobre una situación compleja. También, influyen la educación, la capacitación, la experiencia. Es un poder muy importante en esta época de tecnologías nuevas. Ejemplo: el poder que tiene un médico dentro de un hospital.

- Poder político: apoyo de un grupo.

Es muy importante la habilidad que tenga ese líder para trabajar en equipo, con otras personas y dentro de sistemas sociales cuya finalidad sea la de conseguir sus apoyos.

Este poder surge dentro de los medios técnicos y organizaciones inciertas. Se da frecuentemente en aquellas situaciones de apoyos recíprocos. Ejemplo: el político que pide votos a cambio de mejoras laborales.

Los poderes de recompensa, coercitivo, experto, referente y legítimo han demostrado unos efectos diferentes sobre el rendimiento y la satisfacción.

En relación al redimiendo los resultados más relevantes son los siguientes:

- El poder del experto es la base más fuerte y consistentemente relacionada con un desempeño eficaz.
- El poder referente tiende a estar positivamente relacionado con la eficacia de grupo.
- El poder legítimo no parece estar relacionado con las diferencias en el desempeño y no logra incrementarlo por encima de sus niveles medios o aceptables.
- El empleo del poder coercitivo tiene una relación inversa significativa con el desempeño.
- Los poderes de referente, legítimo y de experto, producen un estancamiento externo e interno por parte de los subordinados, mientras que el poder basado en las recompensas o en los castigos solo producen acatamiento externo.
- **Mintzberg** establece otra clasificación de tipos de poder: Autoridad. Es el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo u oposición.
- Este poder que originariamente está en manos de los propietarios, se delega al máximo en el director ejecutivo quien crea una estructura de

trabajos coordinados, agrupados en unidades que tienen por objeto cumplir la misión de la organización.

- Este esqueleto lo acompaña de un sistema de remuneraciones que sirven como recompensa para los empleados que cumplen con los deseos de la organización y también penalizan a aquellos que no lo hacen.
- Control personal. Es un sistema basado en dar órdenes, establecer criterios, revisar decisiones tomadas por los subordinados y asignar recursos.
- Control burocrático. Es un sistema basado en la creación de pautas impersonales que guíen el comportamiento de los empleados en el momento de actuar.
- Ideología. Es la cultura o estilo de la organización. Su poder es muy importante, de forma que cuando el sistema de ideología es fuerte, los sistemas de autoridad, habilidad y política tienden a ser débiles.
- Habilidad. Se necesita para estandarizar y controlar el trabajo. Es un poder que crece conforme los poderes de autoridad e ideología sirven menos para conseguir los objetivos de la misión.
- Política. Cualquier empleado tiene unos objetivos personales que no siempre son satisfechos por la distribución de tareas o por la asignación de estos poderes, entonces para lograr su satisfacción estos suelen desarrollar comportamientos para su consecución.

2.2 Autoridad

La autoridad es el ejercicio del poder.

La autoridad es la facultad de que se investiga una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas, para la realización de aquellas acciones tendientes a logro de los objetivos. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Los elementos de la autoridad son:

- Mando o poder. Ejercicio de la autoridad.
- Delegación. La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

2.2.1 Clasificación De Autoridad Max Weber

Tipos de autoridad:

- Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un puesto superior para ser ejercida sobre otras personas.

Puede ser:

- ✓ Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - ✓ Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
 - ✓ Asesoría o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina en las características y capacidades del individuo.

Lo ideal es que el directivo posea los dos tipos de autoridad.

Delegación

Es en la delegación en donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- Por medio de ésta, la responsabilidad se comparte.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

Mando

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Ordenes. la autoridad es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor comunica a un subordinado a indicación de que una

actividad debe ser realizada. para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores:

- a) Motivación. Explicar y fundamentar la importancia de la orden.
 - b) Claridad. Expresarla adecuadamente por escrito, con claridad y precisión.
 - c) Oportunidad. Elegir el momento adecuado y lugar más apropiado para transmitir la orden.
- **Instrucciones.** Son los lineamientos que habrán de observarse en actividades de carácter repetitivo; los métodos más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares. Al emitirlos, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y apoyar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, realiza esta función. La supervisión es de gran importancia, ya que mediante esta se imprime la dinámica necesaria al personal para que logren los objetivos. Su importancia radica en que una supervisión efectiva promueve:

- La productividad del personal
- La comunicación y motivación
- La corrección de errores y la retroalimentación
- El ejercicio de la disciplina

2.3 Dirección

Concepto

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisen igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas

ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término “management” para referirse indistintamente a la dirección o a la administración.

De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía y orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se emite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente con los objetivos de la empresa; y, por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de la misión de la empresa, este incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

Principios

Los principios son axiomas de aplicación general que sirven de guías de conducta durante la acción administrativa.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de interés. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de la misión, visión y de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados los conocen y se identifican con ellos. Para esto se requiere que los objetivos individuales o intereses personales sean satisfechos en el desempeño de su trabajo y consecuentemente en el logro de la misión organizacional; de tal forma que el logro de los objetivos organizacionales sea un medio para obtener la autorrealización del personal. Este principio también conocido como el de unidad y consistencia postula que la excelencia y la calidad son fruto de la habilidad del líder para lograr que la filosofía y los valores de la organización, así como los objetivos de todas las áreas, se traduzcan en metas continuas y

comunes de todos los miembros de la organización para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Asimismo, establece que los objetivos de todas las áreas y departamentos deberán relacionarse armoniosamente para lograr la misión de la empresa.

Dirección



Subordinados



•Principio de armonia del objetivo

2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes es un medio para lograr los objetivos, y no provienen de la voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes, de evitar la prepotencia, de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

3.



De

la supervisión directa. Este principio destaca la importancia de la guía, apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos realicen sus función con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación y autoridad establecidos por la organización formal, de tal forma que al emitirse una orden sea comunicada por medio de los niveles jerárquicos correspondientes, con el fin de evitar conflictos, duplicidad de mando, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.



5. De la resolución del conflicto.

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión oportuna en la relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este crezca y porque problemas graves. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surge en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.



6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al ejecutivo a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cada empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal y más que problemas son oportunidades de mejora. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y de su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas de las que aparentemente puedan existir.

7. Interés por las personas. “Trate a toda su gente como al principal motor creador de la organización”. El personal es uno de los factores más preciados de cualquier organización: el líder siente un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, impulsa, educa y los compromete con los valores de la empresa, para lograr equipos de alto desempeño. Las personas hacen cosas de calidad porque son de calidad. El líder de excelencia se encarga de educar y promover la mejora continua del personal bajo su cargo.

8. Interés por la organización. Si bien es cierto que el interés por la gente es indispensable para el liderazgo, también lo es que resulta esencial tener un enfoque hacia la productividad; el líder de excelencia es aquel que distribuye su esfuerzo con igual atención tanto hacia la empresa, defenderla, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del líder. Saber en qué actividades se gana, en las cuales se pierde y analizar y conocer a profundidad la empresa, el producto y la manera de obtener más calidad y más utilidades es una función que no debe olvidar el líder. No es posible olvidar que el buen directivo tiene el 100% de interés por las personas y 100% de interés por la producción.

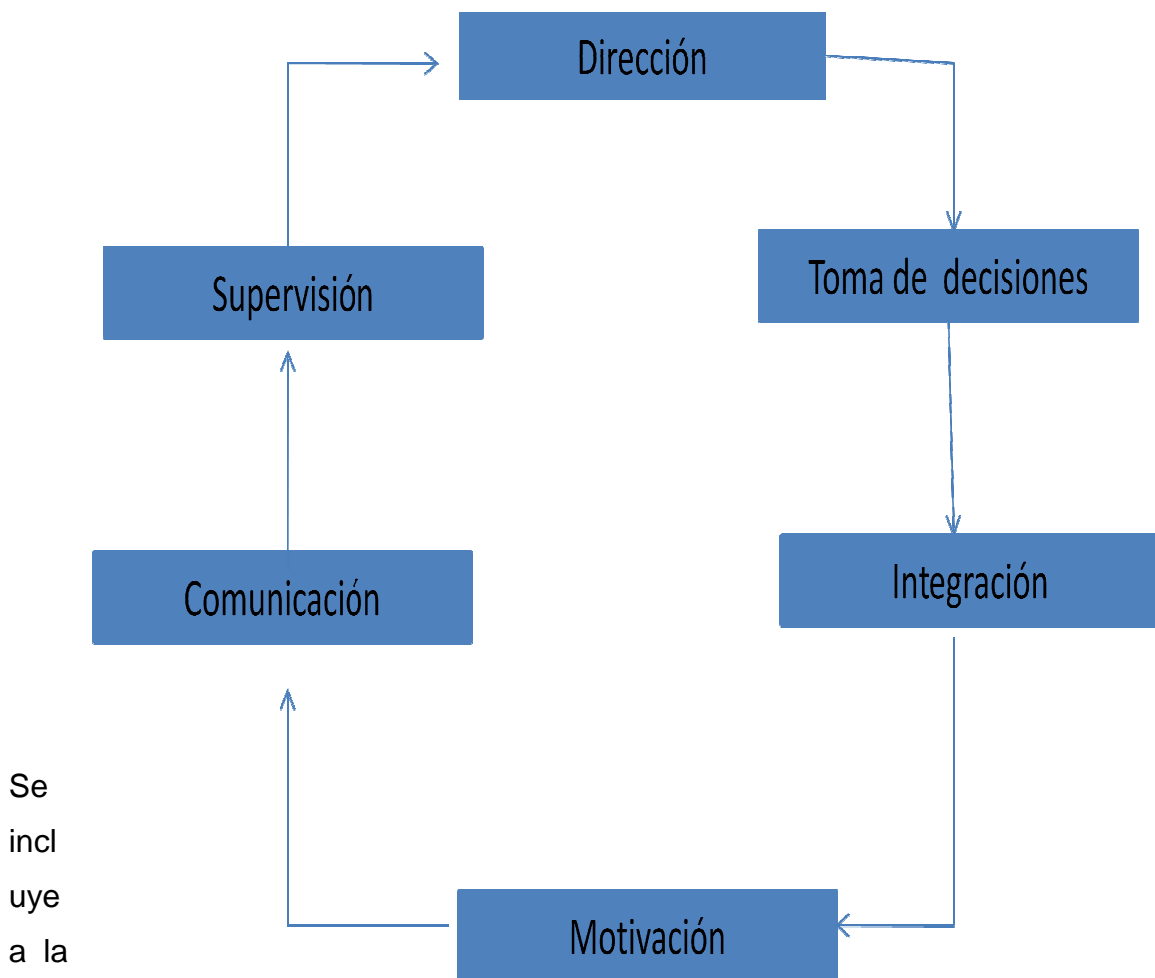
9. Binomio calidad-servicio. La calidad no se limita simplemente a hacer las cosas de acuerdo con la norma, la calidad es hacer las cosas mejor que la norma o más. A sí mismo, el concepto de calidad implica servicio o garantía de servicio; la calidad y el servicio al cliente son una misma cosa. En última instancia, el directivo debe interesarse por los clientes, y lograr la lealtad del

cliente, es decir, “clientes de por vida”, solo es posible a través del binomio calidad-servicio. La función del líder consiste en educar a su personal en la calidad y para el servicio.

10. Acción. Llevar a cabo una decisión es preferible a la no acción. Un exceso de planeación ocasiona demora o “parálisis por exceso de información”, lo que a la larga es más costoso que las posibles fallas originadas por la acción, el ensayo y el error.

2.3.1 Proceso de dirección

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que existen indistintamente, sin embargo, con fines metodológicos, se estudiará como muestra la figura.



integración como parte del proceso de dirección aunque, para algunos autores, es una etapa distinta dentro de la administración; porque una de las funciones básicas de la ejecución es de allegarse de los recursos necesarios para poner en marcha lo planeado y organizado.

Toma de decisiones

Es indiscutible que tomar decisiones es una función inherente a los objetivos, de la cual depende el adecuado funcionamiento de la organización.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional por medio del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la organización en cuanto a las utilidades, el producto y el personal; y externas ya que influyen en los proveedores, clientes, en el entorno y la economía. Además, las decisiones poseen un efecto multiplicador ya que provocan efectos no solo en las áreas de la organización si no en diversos segmentos del entorno relacionados como los clientes y el personal. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional en el que se utilice una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente los costos, las repercusiones y los resultados.

Las técnicas o herramientas de las que pueden auxiliarse el administrador pueden ser cualitativas, cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes la toman y cuantitativas, que utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica. Un buen ejecutivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con la decisión de que se trate, considerando costos, riesgos, información, repercusiones e importancia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende gran parte del éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones y que algunos autores consideran la toma de decisiones en la etapa de la planeación.

Requisitos para la toma de decisiones

- De finir el problema
- definir las restricciones, limitaciones y recursos

- ❖ determinar los factores internos formales (cultura organizacional, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.).
- ❖ determinar factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales, etc.).
- ❖ Elegir y aplicar, métodos heurísticos y cuantitativos, aunque lo óptimo es utilizar los dos.
- ❖ Definición y análisis de alternativas
- ❖ Costo-beneficio
 - Especificar los rendimientos esperados
- ❖ Simulación y elección de la alternativa óptima



2.3.2 Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección

La comunicación puede ser definida como el proceso por medio del cual se transmite y recibe información.

- ❖ Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- ❖ Horizontal. Se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- ❖ Verbal. Se transmite oralmente.
- ❖ Escrita. Se difunde mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva

Una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes factores:

- ❖ Claridad. La comunicación debe ser accesible para quien va dirigida.
- ❖ integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa.
- ❖ Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando se utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- ❖ Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.

- ❖ Síntesis. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- ❖ Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo y los rumores que son el principal enemigo de la comunicación efectiva.
- ❖ Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.
- ❖ Retroalimentación. Es indispensable establecer mecanismos para obtener retroinformación acerca de los procesos de comunicación con la finalidad de detectar fallos y mejorar continuamente.

2.3.3 Integración

La integración es la función mediante la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.

Comprende recursos materiales y humanos; estos últimos son los mas importantes para la dirección. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los de más recursos. Mediante la integración de recursos, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Existen ciertas reglas para lograr la efectividad de la integración:

Reglas para la integración de recursos humanos

- **El Hombre adecuado para el puesto adecuado.** El personal debe poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

- **De la importancia de la introducción adecuada.** El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

Reglas para la integración de recursos materiales, financieros y tecnológicos

- **De la provisión de elementos necesarios.** para poder llevar a cabo las funciones de la organización es indispensable contar con los recursos financieros, materiales y tecnológicos suficientes y de calidad, de lo contrario los objetivos no se lograrán con la eficiencia deseada.
- **Calidad en la selección de proveedores.** Los recursos materiales y todos los insumos deben seleccionarse de acuerdo con los proveedores que ofrezcan mayor calidad y no basarse en el precio, ya que esto puede ocasionar baja calidad y a la larga mayores costos.

Etapas de la integración de recursos humanos

La integración comprende cuatro etapas:

- **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto.
- **Introducción o inducción.** Introducir adecuadamente al personal de nuevo ingreso a su puesto.
- **Capacitación y desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

2.3.4 Motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función de la gente es motivar al personal para que este sea más productivo. Sin embargo, la administración moderna postula que un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se autocontrole. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente, consiste en que al líder la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de

confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que “empujar” o “motivar” al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal, ya que este se ha acostumbrado a trabajar sólo mediante la relación estímulo-respuesta.

La motivación es el proceso por medio del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados.

Es importante que el directivo conozca las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer aquellas condiciones necesarias, para lograr la motivación. Tres son los estudios más importantes acerca de la motivación: el de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de McClelland.

Teoría de jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en q tanto la primera a necesidad o básica no sea satisfecha esta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta, sin embargo al ser lograda, pierde su poder de motivación; de esta forma, un nivel más alto de necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido complacidas. Maslow postula que para lograr la motivación de los empleados será necesario que la empresa proporcione las condiciones para que satisfagan sus necesidades por medio de su trabajo.

La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Necesidades básicas

1.- Fisiológicas. Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; estas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

2.- Seguridad. Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, entre otras.

3.- Afecto, amor, pertenencia. También conocidas como necesidades de afiliación. Se evidencian por la conducta que requiere mantener relaciones afectuosas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos.

4.- Estima. Implica del deseo de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad el reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento, orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

Necesidades de crecimiento

5. Autorrealización. Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refiere al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca, ya que mientras mayor satisfacción obtienen las personas, mas imperiosa se hace la necesidad de seguir autorrealizándose, se obtienen cuando se encuentra un sentido de vida de el trabajo.

Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determino que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo; los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades fisiológicas de seguridad y de afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc.

Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

2.3.5 Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina

2.4 Liderazgo

El [liderazgo](#) es un [tema](#) crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al [comercio](#) global; donde las [organizaciones](#) y [empresas](#) permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la [organización](#) o [empresa](#). Al [hablar](#) de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el [éxito](#) de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El [líder](#) como toda [persona](#) posee muchos defectos y virtudes que [debe](#) conocer; esto [implica](#) mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Este [análisis](#) nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro [desempeño](#) como líderes que somos, sea para beneficio [personal](#) y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "**administración**" y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede [haber](#) líderes de [grupos](#) no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de [estructuras](#) organizadas generadoras de [funciones](#). Distinguir entre liderazgo y [administración](#) ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la [administración](#). El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo [efectivo](#) es una de las claves para ser [administrador](#) eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de [la administración](#)(la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar [recursos](#) humanos y [materiales](#) en el cumplimiento de [objetivos](#). La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o [autoridad](#) en apoyo a las [acciones](#) de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la [gente](#) a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen [medios](#) para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la [motivación](#) están estrechamente interrelacionados. Si se entiende [la motivación](#), se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

2.4.1 Concepto

Liderazgo proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Analicemos los elementos más importantes de nuestra definición.

Líderes y seguidores. Los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo cuando es necesario y, además, influyen en los líderes. Es por

ello que, en nuestra definición de liderazgo, el proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, y no solo unilateralmente, de líder a subordinado, se trata, diríamos, de una calle de doble sentido.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son “los que dicen amen a todo” y siguen a ciegas al líder sin importar algo que pueda influir en él. En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que requieren para ser un buen seguidor.

2.4.2 Importancia

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una [planeación](#) adecuada, control y [procedimiento](#) de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas [técnicas](#) de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.5 Estilos De Liderazgo

Para ejercer el liderazgo que reclama el siglo XXI en las organizaciones, es necesario entender la diferencia entre los conceptos de líder, estilo de liderazgo y dirección.

El líder es la persona capaz de inspirar confianza y respeto y que tiene el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento. La autoridad de líder emana de sus conocimientos, habilidades y carisma. En otras palabras el líder posee la capacidad de plantear una visión que satisface las expectativas de sus seguidores y estos le siguen por motivo propio, a diferencia de un gerente o directivo cuyo poder emana del puesto. Es obvio que no todos los gerentes son líderes y viceversa, pero como gerentes, es indispensable desarrollar habilidades para ejercer estilos de liderazgo que transformen a las organizaciones.

La dirección es la etapa del proceso administrativo por medio de la cual se ejecutan los planes conduciendo a los subordinados al logro de los mismos.

Características de estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO CARACTERÍSTICAS	AUTÓCRATA	PATERNALISTA	BURÓCRATA	DEMÓCRATA	TRANSFORMADOR
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo	Frecuente y amable	Es callado y muy concentrado. No conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.	Acuerdo común
Instrucciones	Claras y directas	No exige. es indirecto	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados este de acuerdo.	Objetivos y metas creadas y compartidas en equipo.
Equivocaciones y errores	Nunca dejar pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades.	Crea un ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.	Comprenden avisos de los errores.
Quejas	Las considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responsable a las quejas "puertas abiertas"	Son significativas, aprende través de la critica
Productividad de los empleados	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Solo trabaja en relación con los premios. Productividad media.	Indiferencia y apatía ante el trabajo. Productividad nula.	Productividad normal. Buen ambiente de trabajo.	Alta motivación. Las tensiones se resuelven a cada paso. Máxima productividad.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

2.5.1 básicos de Max weber

Estilos De Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la [responsabilidad](#) del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus

seguidores. El enfoque más común para analizar el [comportamiento](#) del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la [descripción](#) de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El Líder Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de [fuerza](#) y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El Líder Que Adopta El [Sistema](#) De Rienda Suelta O Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para

tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un [trabajo](#) que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia [motivación](#), guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de [supervisión](#). La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la [sociedad dinámica](#) actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.5.2 La Rejilla Administrativa

El Grid Gerencial

Una de las más importantes teorías gerenciales es la que crearon Blake y Mouton y que se refiere al grid administrativo, también conocido como malla o tablero administrativo. Después de varios años de investigaciones, estos

autores llegaron a la conclusión de que existe hasta 81 estilos de liderazgo, pero que básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Presentan los estilos de gerencia en una grafica, en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical, el interés hacia las personas.

Analizan los cinco estilos básicos del liderazgo, sus ventajas y desventajas, los cuales son equivalentes a los estilos autócrata, caracterizado por gerentes cuyo énfasis primordial de dirección es hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía a la autoridad y resultados no tan buenos en cuanto a productividad; paternalista que enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación por medio de las recompensas, conocido también como el estilo de la "zanahoria" y que origina que los empleados sólo trabajen cuando existe una recompensa; el burocrático en el que prevalece una indiferencia hacia la producción ya hacia el recurso humano y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas lo que origina que el personal tenga muy pobres resultados; el democrático que es el conciliador y que intenta armonizar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones; y el transformador que es el mejor estilo de dirección enfocado a la administración en equipo, en donde se potencia e interés por la producción y por el ser humano logrando así una máxima productividad y motivación. Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer cuáles son los distintos estilos de dirección y que el ejecutivo debe prepararse para ejercer el estilo. Se recomienda

ampliamente la lectura de la obra El grid para la máxima eficiencia en la supervisión, por medio de la cual el lector podrá conocer con mayor profundidad las variables del Grid Gerencial.



2.5.3 Los 7 Estilos De Liderazgo En La Empresa

El profeta (es un generador de ideas)

Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva empresa. Sus características son:

- Es sumamente proactivo
- No escucha a los demás por tener muy fijas sus metas y objetivos
- Empieza su trabajo con un objetivo en mente
- Le gusta el cambio y la innovación
- Corre muchos riesgos
- Posee ideas visionarias y de largo alcance
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos periodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas
- Los demás lo consideran un poco diferente o loco
- Es una persona muy desorganizada y los detalles le fastidian

El bárbaro (no se detiene por nada)

Es el que domina la crisis, el conquistador que no le importan los medios, alcanza su objetivo a como dé lugar. Sus características son:

- Es sumamente Proactivo
- Empieza a trabajar con un objetivo en mente
- No escucha a los demás
- Se siente a gusto y con plena autoridad cuando toma decisiones
- Es amigo de la acción y tiene poca paciencia cuando se trata de administrar
- Se le acusa de ser autoritario
- Tiene sensación de urgencia y crisis

El constructor y explorador (hace crecer a la empresa)

Es el que desarrolla los sistemas y las estructuras para el crecimiento de cualquier organización, pasan del orden o a la colaboración y trabajo en equipo. Sus características son:

- Disfruta con el trabajo verdadero de su empresa
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo
- Escucha antes de ser escuchado
- Pone en práctica el modelo: ganar-ganar
- Es un comunicador convincente y entusiasta
- Opina que su empresa debería dedicar un esfuerzo mayor para su expansión
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados enseguida
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado hablando
- Considera que su compañía padece un exceso de papeleo

El administrador (no le importa el crecimiento)

Es el que defiende el territorio ganado, acaba con la innovación al implantar sistemas rígidos de control. Sus características son:

- Se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial
- Tiene como prioridades máximas el orden, la coherencia y la actuación armoniosa

- Dedicar más tiempo a estudiar lo ocurrido, según se refleja en los informes financieros, por ejemplo, que al futuro crecimiento en productos, servicios o clientes
- No es Proactivo
- No tiene a la Calidad como un concepto fundamental en el desarrollo de la empresa.

El burócrata (le fascinan los papeles)

Es el que acaba totalmente la creatividad y acarrea la merma de la expansión.

Sus características son:

- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido
- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización
- Pasa más tiempo atendiendo a sus jefes que a las ejecutivos de venta y jefes de producción
- Le preocupa más lo que opinen de él y de su compañía los grandes analistas que sus propios clientes
- Piensa que las estructuras son más importantes que los recursos humanos
- Le gusta centralizar el poder
- Impone decisiones
- Se va por el exceso de especialización
- No es nada proactivo
- No le gusta el cambio ni la innovación

El aristócrata (mata negocio)

Es el que hereda la riqueza y desintegra la empresa. Sus características son:

- Dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización, pero no a quienes producen o venden el producto
- Tiene un despacho lujoso, decorado con obras de arte y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales
- Cree que sólo él y un pequeño círculo de consejeros son capaces de comprender la estrategia de la empresa
- No escucha a los demás
- No es proactivo

El sinergista (este es el mero mero)

Mantiene el equilibrio, toma las mejores características de los primero cuatro y unifica criterios para el desarrollo y crecimiento de la organización. El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las organizaciones maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en equilibrar las características del Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social. El líder Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.

2.5.4 Liderazgo Situacional De Hersey-Blanchard

Es una teoría de contingencia que se enfoca hacia la actitud de los seguidores. Considera cuatro comportamientos básicos del directivo:

Hablar. Define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde realizar diversas tareas.

Vender. Logra el convencimiento y apoyo de los subordinados.

Participar. El seguidor comparte la toma de decisiones.

Delegar. Proporciona apoyo y delega actividad y responsabilidad.

Según esta teoría los líderes deben adaptar su estilo en términos de la tarea y la relación de los subordinados. Supone que la madurez y disposición de los subordinados para asumir las responsabilidades y su habilidad influyen sobre

el estilo de liderazgo que se adopta. Los directivos eficaces son capaces de adaptar los estilos de dirigir, de entrenar, de ayudar y de delegar para adaptarse al grado de madurez de su personal. Aún no se ha desarrollado suficientes investigaciones como para llegar a una conclusión definitiva acerca del poder predictivo de esta teoría.

Modelo de la orientación a los objetivos de House

Postula que los líderes pueden aumentar la eficacia de los subordinados aplicando técnicas de motivación adecuadas. El personal tiene necesidades distintas que debe satisfacer con la ayuda de un líder. Los directivos eficaces son los que aclaran a sus seguidores los mejores caminos o conductas que hay que seguir para lograr sus metas y las de la organización.

Establece que la función del líder es ayudar a los subordinados a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El comportamiento del directivo es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan un medio para lograr sus metas.

Teoría X y Y

Douglas Mc Gregor, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y necesidades físicas, psicológicas y sociales dentro de la organización. Interpreta estas necesidades y su correlación con la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos de la organización.

Postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud del trabajador y la multitud de problemas que origina, surge la administración por objetivos. La administración por objetivos trata de eliminar los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructura refleja suposiciones como esta:

- 1.- El ser humano es, por naturaleza, indolente, le desagrada el trabajo, y lo evitara siempre que pueda.
- 2.- Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser “dirigidas”, “controladas”, “obligadas a trabajar”, y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
- 3.- El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsabilidad, y es poco ambicioso.

La administración por objetivos se basa en una concepción diferente acerca de la naturaleza humana y presupone que:

- 1.- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de la organización existentes en la empresa.
- 2.- La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la posición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización, se encuentran latentes en todo ser humano. Es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
- 3.- La labor esencial de la administración es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos, sus esfuerzos a la metas de la empresa.

En otras palabras, la teoría Y trata de lograr la automotivación y el autocontrol del ser humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que el mismo fijara sus objetivos de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Es importante mencionar que los supuestos acerca de la naturaleza humana son ciertos dependiendo del grado de madurez y preparación de los individuos así como de los elementos motivadores que proporciona la empresa. En otras palabras, el directivo deberá poseer el sentido común para aplicar cualquiera de las teorías dependiendo de las características específicas de la cultura organizacional.

2.5.5 Liderazgo Transformacional

Bernard Bass y Manuel Alvarez:

Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los

diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

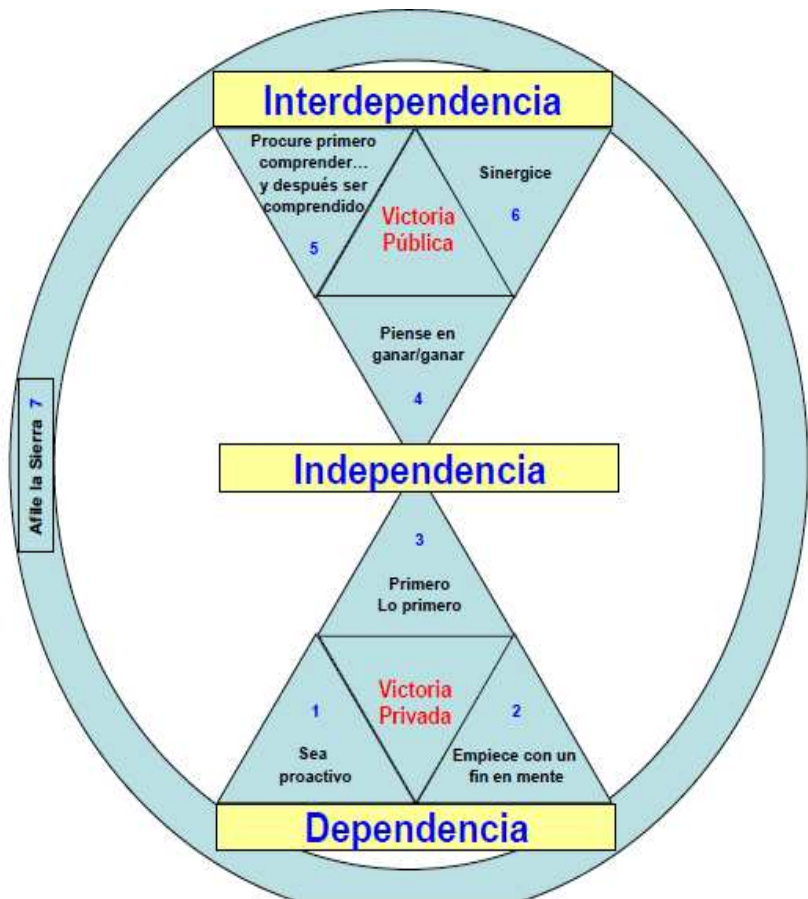
f) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

g) Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

h) Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

2.5.6 Los Siete Hábitos De La Gente Altamente Efectiva



Primer Hábito: Ser proactivo.

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad. Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa

con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Tercer Hábito: Establezca primero lo primero.

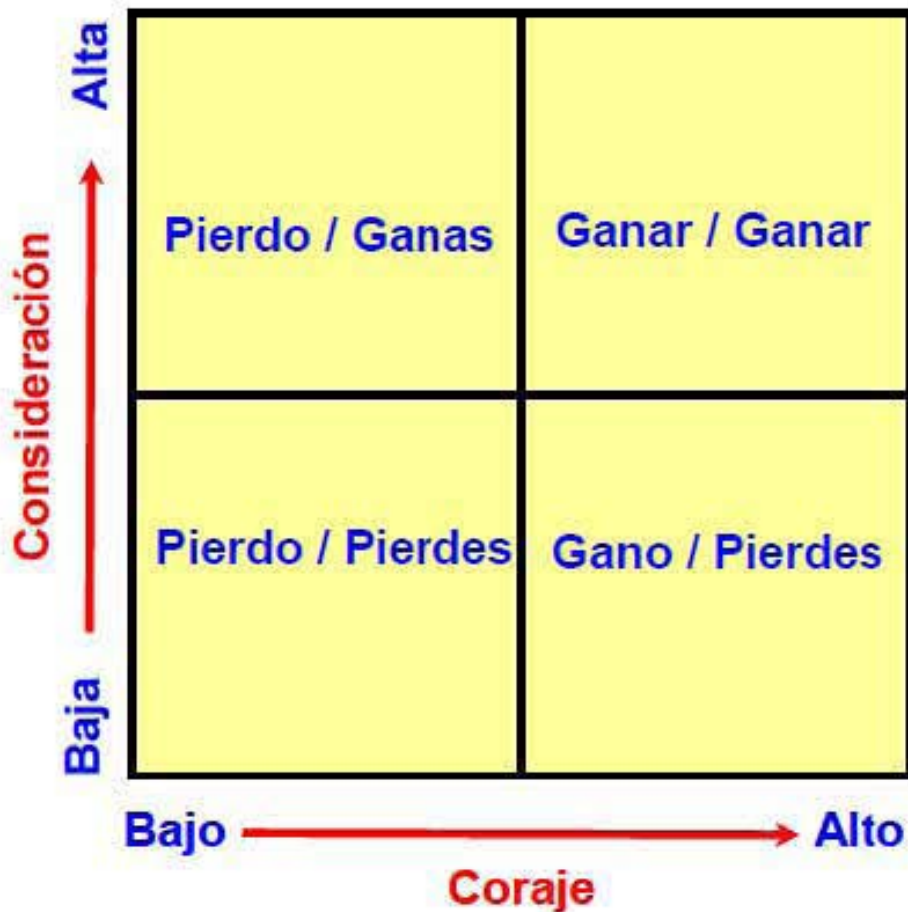
El capítulo comienza con una frase del sabio alemán Goethe: " Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.



Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar.

Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde,

perdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".



Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

Sexto Hábito: La sinergia.

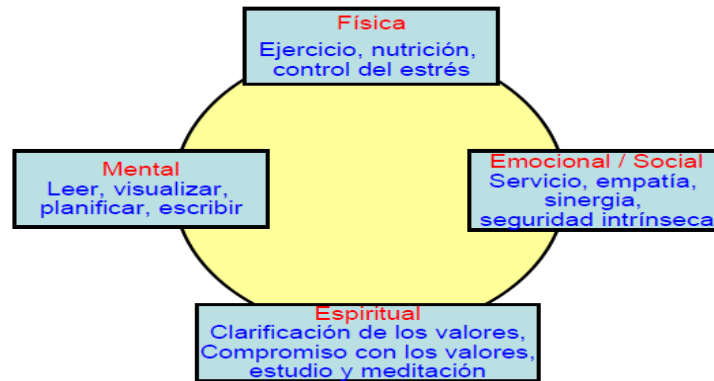
Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

Séptimo Hábito: Afile la sierra.

Este capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a

mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

2.6



Tendencias de liderazgo

Teorías del liderazgo

Existen múltiples teorías de liderazgo, a continuación aparece un resumen:

- Teoría de los rasgos.
- Teorías personales conductuales.
- Teoría X y Y. Douglas Mc Gregor.
- Teorías de contingencia:
 - Modelo Fiedler.
 - Modelo de orientación a los objetivos.
 - Liderazgo situacional de Hersey Blanchard

Otros modelos:

- Grid Gerencial.
- Liderazgo Barker.
- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformador.
- Liderazgo centrado en principios.
- Liderazgo virtual
- Coaching.
- Empowerment.

A continuación se analizarán las teorías de liderazgo más conocidas:

Teorías de los rasgos

Son teorías que intentan definir las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que poseen los directivos y cómo influyen en su estilo de liderazgo.

Su finalidad es identificar los rasgos que estén relacionados con el liderazgo, por ejemplo, postulan que algunas de las características de los líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez, la integridad, la confianza en sí mismos, la inteligencia y los conocimientos adecuados para el puesto.

Teorías del comportamiento

Proponen que existen ciertos comportamientos que caracterizan a los líderes. Definen como elementos determinados del liderazgo, la capacitación y el diseño de programas que desarrollen patrones conductuales en los individuos que desean ser líderes eficaces. Una de las investigaciones que sustentan estas teorías son los estudios de la Universidad de Michigan, cuyo objetivo era determinar las características de comportamiento de los líderes y su relación con la eficacia en el desempeño. El grupo de Michigan encontró dos orientaciones del comportamiento del líder:

Orientación al empleado. El líder cuyo énfasis son las relaciones interpersonales y que muestre un interés personal en las necesidades de sus subordinados.

Orientación a la producción. Su preocupación principal se centra en los resultados de la producción y considera al personal como un medio para ese fin.

Esta investigación concluye que los líderes orientados a los empleados logran mayor productividad y una mayor satisfacción personal, y que los líderes orientados a la producción obtienen menor productividad y motivación. Esta teoría no ha sido suficientemente probada.

Teorías de liderazgo de contingencia

Las teorías de contingencia consideran que la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones líder-subordinado, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los

subordinados y la madurez de estos son factores que determinan la eficiencia del liderazgo de contingencia, entre las más importantes destacan:

Modelo de Fiedler

Fiedler propone que la productividad depende de una vinculación adecuada entre la relación con los subordinados y el grado en que la situación otorga control e influencia al líder. Desarrolló un instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o la relación. Considera que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del liderazgo del individuo.

Postula que el estilo del liderazgo no debe ser fijo, si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto del liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar esta situación para alcanzar una eficacia óptima.

Identifica tres dimensiones que influyen en el estilo de liderazgo:

- 1.- Relación líder-subordinado: Grado de confianza y respeto que los subordinados tienen a su líder.
- 2.- Estructura de la tarea: Relación de las actividades de trabajo con los procedimientos.
- 3.- Poder: Influencia derivada de la posición de la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

Propone adecuar la relación entre los líderes y las situaciones para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.

Teoría de los Recursos Cognoscitivos

Esta teoría sostiene que un líder obtiene un desempeño eficaz al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y comunicarlas por conducto de un comportamiento directivo, adecuado al ambiente organizacional. Sus tres postulados básicos son:

- El comportamiento directivo origina un eficiente desempeño si está vinculado a un ambiente sin tensiones.
- En situaciones de gran tensión, el líder efectivo es aquel que posee una gran experiencia en el puesto y el desempeño del mismo.
- Las habilidades intelectuales de los líderes se relacionan con la eficiencia en el desempeño.

EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Afrontar los retos del siglo XXI y lograr una mayor competitividad implica desarrollar habilidades directivas que tiendan a establecer las siguientes características en las organizaciones: planeación estratégica, compromiso de alta dirección, justicia, participación, valores compartidos, aplicación de herramientas estadísticas, satisfacción de las necesidades del cliente, nueva cultura organizacional, administración participativa, equipos de trabajo, excelencia y calidad total.

A continuación se explicaran brevemente algunos de los enfoques más actuales de liderazgo:

Liderazgo virtual

El liderazgo virtual es aquel que existe en efecto o en esencia aunque no siempre de manera presencial. Se define como la dirección de procesos y personal sin el ejercicio de una supervisión continua, ya que el clima y las condiciones de trabajo que establece el líder virtual propicia que los empleados se autocontrolen y se autodirijan para lograr las metas de la organización independientemente de la presencia física del líder; de hecho todos y cada uno de los miembros del equipo asumen el papel del líder cuando lo consideran necesario. El ejemplo más representativo del liderazgo virtual es el que ejercen los patos cuando emigran a otros lugares, siempre hay un pato líder que los dirige y cuando este se cansa es suplido por otro de los miembros de la parvada. El líder virtual reúne las siguientes características: visionario, integrador de equipos, productor de resultados, es un modelo a seguir.

El liderazgo virtual persigue ciertas finalidades básicas: proporcionar al cliente satisfacción total, mantener un ambiente creativo donde el trabajo sea divertido y demandante, mejorar la administración tradicional, crear un clima organizacional positivo, difundir las situaciones ganar-ganar, mejorar sin cesar a cada persona y cada proceso y recompensar a todos los miembros de la organización.

Liderazgo de excelencia

Otro de los enfoques más novedosos es el liderazgo de excelencia, propuesto por Peters y Waterman quienes definen al líder excelente como aquel que define una visión, conoce su misión, que logra altos rendimientos y

mantiene una posición destacada en su ámbito, mediante la realización de un servicio de alta calidad. Para estos autores las organizaciones de excelencia se caracterizan por poseer una filosofía y una cultura bien definidas en la que todas las personas comparten con él una serie de valores que se orientan hacia la satisfacción y el constante mejoramiento de sus servicios.

Liderazgo de Barker

Joel Barker postula cinco principios de liderazgo del siglo XXI: concentrarse en el futuro, entender el cambio, comprender el funcionamiento de sistemas complejos, revisar el estilo y ver cómo afecta la producción, crear una visión compartida.

Propone cuatro conceptos básicos: todos somos líderes, un líder construye caminos, un líder es alguien a quien se escoge para ir hacia un lugar al que los seguidores no irían por sí mismos, las características de un líder son el valor, la visión, el compromiso, la comunicación, la confianza, la integridad, la creatividad y la pasión.

1.- Todos somos líderes

2.- un líder construye caminos

3.- un líder es alguien a quien se escoge para ir hacia un lugar al que los seguidores no irían por sí mismos.

4.- características de un líder: son el valor, la visión, el compromiso, la comunicación, la confianza, la integridad, la creatividad y la pasión.

Empowerment o empoderamiento

Concepto

El empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que parte del supuesto de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o invertir en sus propias vidas son ellas mismas. Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de la satisfacción personal.

El empowerment es el proceso de desarrollo de las potencialidades de los subordinados mediante la delegación de autoridad y responsabilidad tendiente al reforzamiento de la autoestima y la autorrealización para lograr la autodirección y el autocontrol en el trabajo.

Ventajas

- Favorece el desarrollo y el uso de talento que existe en los individuos; el enfoque centralista y autócrata de dirección desaparece y en su lugar existe libertad y flexibilidad en el trabajo que fomenta por medio de la delegación, la innovación y la creatividad.
- requiere de la supervisión de los controles jerárquicos y el ejercicio de la autodirección y el autocontrol. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar las tareas puede originar empleados innovadores y autorrealizados.

Etapas del proceso de empowerment

1.- *compromiso de la dirección.* El primer paso y el más importante es que los directivos se comprometan y se comprometan con el programa.

2.- *Diseño del programa.* Con responsables, áreas y fechas.

3.- *Sensibilización y capacitación.* En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización.

4.- *Desarrollo organizacional.* Establecer estructuras, procesos y procedimientos, que propicien el empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática.

5.- *Implantación en todas las áreas de la organización.*

6.- *Empowerment individual.* Ofrece la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia que mejoren de manera en que está estructurado su trabajo y consideren sus metas y prioridades con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de sus trabajos y de la empresa, para desarrollar la autoestima y autorrealización.

7.- *Retroalimentación.* Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

Supuestos

El empowerment parte de la supervisión fundamental de que la empresa tiene el deber de ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse ya que su activo más valioso es la gente. Se basa en los siguientes supuestos:

- *Económico.* El éxito económico de la empresa depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.

- *Delegación de poder y autoridad.* Los directivos deben delegar el poder, la autoridad y la toma de decisiones a los subordinados para conseguir una empresa que responda a los cambios con rapidez, flexibilidad y eficacia.
- *Enfoque a las personas.* Los papeles de los empleados son demasiado estrechos y restrictivos, esos papeles deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.
- *Estilo de dirección.* Una dirección restrictiva y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora, para esto los directivos deben de revertir sus estilos si quieren mejorar su dirección.
- *Orientación a la calidad.* El objetivo de la empresa es conseguir servicios y productos de la mejor calidad, y eso solo puede conseguirse dando empowerment a los empleados.

Limitaciones

- 1.- No es aplicable a todas las empresas, se requiere de organizaciones maduras con clima organizacional adecuado y sistemas eficientes de administración.
- 2.- Considerando como moda. Algunos directivos adoptan el empowerment pero este no forma parte de la actividad cotidiana de la empresa. De esta forma se convierte en una moda o apariencia pero en el trabajo diario hay pocas iniciativas y poca inversión que abarque toda la empresa.
- 3.- Implica tiempo. Se basa en la confianza y las buenas relaciones, los empleados deben sentirse bien con la empresa, con sus compañeros y con ellos mismos; tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.
- 4.- Requiere recursos. Implantar este enfoque requiere una inversión de recursos. Los empleados han de entender el proceso y saber cuál será el resultado, cada directivo será de vital importancia para la introducción y aceptación del programa.
- 5.- Cambio de estilo de gestión. El estilo de gestión es la piedra angular de este enfoque y sin una gestión adecuada las posibilidades del empowerment son escasas. Todos los directivos deberán examinar su estilo de dirección para valorar si es posible establecer empoderamiento.

6.-Resistencia al cambio. Todo cambio genera desconfianza y oposición, así como algunas personas entenderán de inmediato y lo recibirán con los brazos abiertos, otros lo evitarán, al suponer que implica mas carga de trabajo.

7.- Requiere personal competente. Delegar funciones, autoridad y responsabilidad y formar subordinados que se autodirijan y autocontrolen, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones pero es una de las funciones más difíciles de realizar y ocasiona muchos problemas si no se efectúa correctamente. Un elemento importante para que la delegación tenga éxito es la capacidad y competencia laboral de los subordinados.

Características del empowerment

- **se fundamente en el trabajo en equipo.** Es el resultado de un trabajo en equipo, a medida que un equipo consigue sus objetivos y se desarrolla, crecen los individuos que lo integran.
- **Debe adaptarse al ciclo de vida de la organización.** La empresa tiene varias fases de organización, porque es una entidad dinámica en constante procesos de cambio. No en todas las fases del ciclo de vida de la organización es aconsejable aplicar empowerment. La empresa debe de estar en una fase de madurez.
- **Requiere capacitación.** Una equivocación frecuente es considerar que todos los empleados pueden y quieren recibir la capacidad de decisión y autodirección. Existen empleados que no están capacitados y no poseen las competencias para asumir autoridad y responsabilidad.
- **Delegación.** La cesión de poder hacia los subalternos es básica, desafortunadamente algunos directivos son incapaces de delegar. Requiere de directivos que sean capaces y estén dispuestos a delegar poder.
- **Indicadores.** La mayoría de los sistemas de medida y recompensa se basan en el logro de objetivos y resultados.
- **recompensas y estímulos.** De acuerdo con los resultados las recompensas pueden variar, sin embargo, la mayor recompensa que reciben los empleados a través de la empresa es la libertad, la creatividad, la autocorrección y el autocontrol.

Coaching

Uno de los estímulos de liderazgo que han surgido últimamente es el coaching; esta palabra proviene de la palabra inglesa "coach", nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. A partir de este modelo se propone que el líder asuma precisamente el papel del "coach"; de tal manera que las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y corregir a sus subordinados, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.

Con una orientación hacia las relaciones humanas, considera a las personas como el recurso más valioso de la organización. Las cualidades o perfil que requiere el líder o "coach" son: estar orientado a objetivos, ser experto, observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus subordinados.

El coach presenta también lineamientos para la solución efectiva de problemas, para entrenar personal a sí mismo como para asesorarlo y corregirlo; siendo el objetivo primordial del líder motivar a sus empleados para que actúen con efectividad e independencia. Otro de los aspectos que se consideran como importantes en la retroalimentación que debe existir con los subordinados, así como el establecimiento de un sistema de recompensas por desempeño.

En general, este enfoque de liderazgo se fundamenta en la motivación. El coaching, anteriormente mencionado, es el interno o el que se realizan los gerentes, también existe el coaching externo, o sea la asesoría o outsourcing que se brinda a los ejecutivos a manera de consultoría para desarrollar habilidades directivas.

Otras teorías de liderazgo

Se han mencionado algunos de los enfoques más actuales de liderazgo, sin embargo se hace notar que al ser este proceso vital para las

organizaciones, día con día surgen nuevas propuestas. Lo importante es conocer los principios básicos y los diversos enfoques para desarrollar las habilidades y elegir el estilo que se adapte mas a los requerimientos de la cultura organizacional de que se trate.

Si se analizan las teorías anteriores es posible concluir que existen ciertas características en las que todos los autores coinciden y que son indispensables para desarrollar un perfil de líder: visión, disciplina, don de mando, confianza, comunicación, conocimientos, lealtad, respeto y participación.

Por supuesto que tal y se menciona no basta desarrollar habilidades de liderazgo para lograr el éxito organizacional, será indispensable conformar un equipo de trabajo directivo en el que prevalezcan la unión, el compromiso, la participación, la consistencia, la disposición al riesgo, y la justicia.

Una de la funciones más importantes del gerente que aspira a ser líder es promover y ejercer valores, plantear una visión que inspire y comprometa a todos los empleados, lo que implica: planeación estratégica, desarrollar equipos de trabajo, capacitarse continuamente y capacitar al personal, desarrollar estructuras flexibles y adaptarse al cambio; en suma, crear una nueva cultura organizacional que promueve valores como la calidad y mejora continua.

El reto no es fácil, lograr el liderazgo no es cuestión de magia, requiere preparación, cambio de paradigmas y de mentalidades pero seguramente por medio de la capacitación es posible lograrlo.

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. La investigación tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma. Para todo tipo de investigación hay un proceso y unos objetivos precisos.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

CLASIFICACIÓN

Es conveniente señalar que en la realidad la investigación no se puede clasificar exclusivamente en alguno de los tipos que se señalaran, sino que generalmente en toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada.

- Por el propósito o finalidades perseguidas: básica o aplicada.

Investigación básica: También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Investigación aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.

- Por la clase de medios utilizados para obtener los datos: documental, de campo o experimental.

Investigación documental: Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de

evitar una duplicidad de trabajos.

Investigación experimental: Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.

Investigación exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Investigación explicativa: Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Para efectos de esta investigación, se desarrollo la de tipo de campo, ya que se recurrió al análisis de las causas y efectos del estrés laboral

3.2 Procedimiento de la investigación

El procedimiento para la recopilación de datos que utilice es la investigación de campo aplicándoles encuestas a los trabajadores.

En el tiempo en el que realizo la investigación se observo que los empleados no tienen una buena imagen de su jefe, no existe una buena motivación del personal y esto afecta en su productividad. Es importante que el personal se sienta seguro que no tenga la necesidad de sentirse amenazado por las circunstancias del medio, incluyendo la estabilidad de su empleo. Así también me pude dar cuenta de que les hace falta comunicación ya que este es un aspecto clave en el proceso de dirección. A su vez que exista un equipo integrado donde prevalezca la armonía y la unidad, que aprendan a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales del trabajo diario, ya que son factores indispensables para lograr un equipo de alto rendimiento. Lograr inspirar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización, darle al personal la confianza para desarrollar las actividades sin estar limitados a las órdenes de sus superiores es una meta por alcanzar si se pretende desarrollar un trabajo en equipo que alcance los objetivos de forma oportuna y efectiva.

Encuestas

Para la obtención de datos cuantitativos del presente proyecto se diseño mediante una escala tipo likert constituida de 14 reactivos. Los cuales fueron aplicados

El H.Ayuntamiento del municipio de Chinameca, Veracruz cuenta con 7 departamentos de los cuales solo fueron elegidos al azar el departamento de tesorería y registro civil.

En primero cuenta con 3 hombres y 4 mujeres entre las edades 25-40, el segundo con 5 mujeres y 1 hombre de las mismas edades. El 50% de estas personas tiene una carrera terminada.

3.3 Hipótesis

La falta de liderazgo en los directivos del departamento de tesorería ocasiona la falta de compromiso, motivación y trabajo en equipo limitando el logro de los objetivos del departamento.

3.3.1 Variable independiente

Liderazgo

3.3.2 Variable dependiente

Compromiso

Motivación

Trabajo en equipo

3.4 Unidades De Observación

H. ayuntamiento de chinameca,veracruz

Nomenclatura

Denominación

Chinameca.

Toponimia

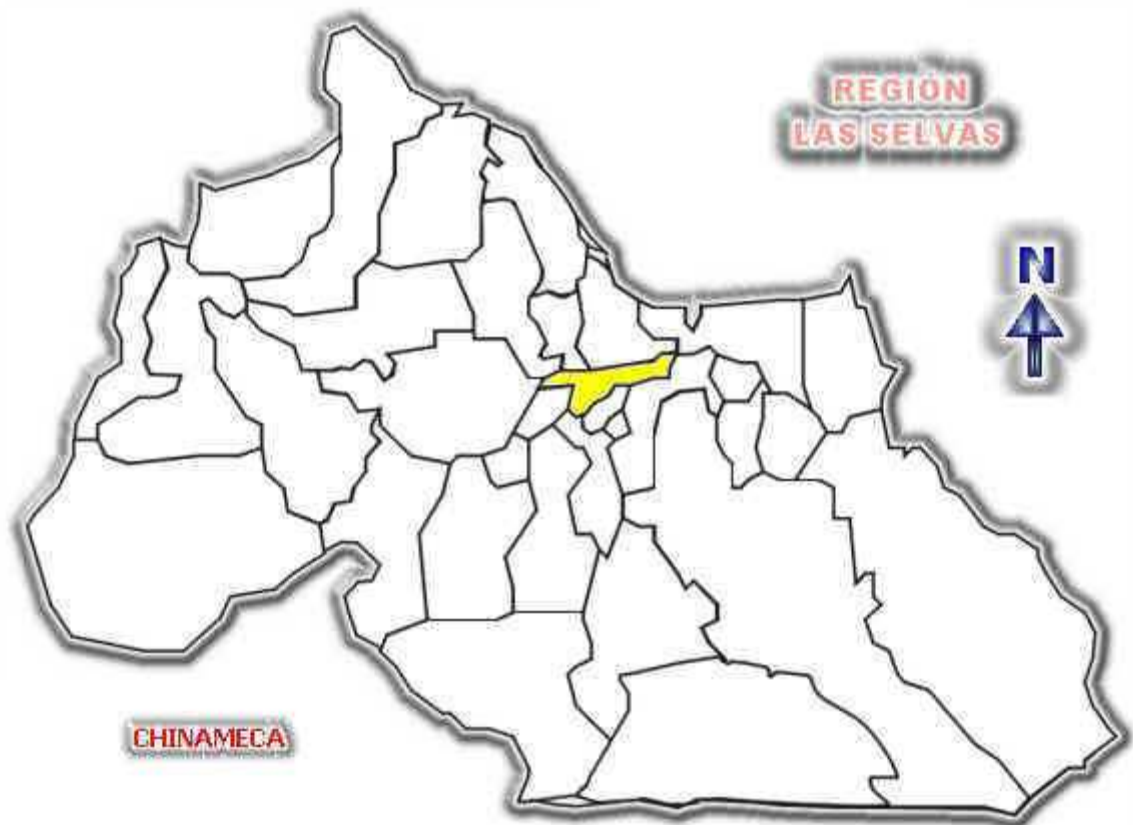
Chinam-meca-c: Chinamitl, chinamil (v); Mecatl; sogá, lazo, mecate (v); C; en: “En los mecate de chinamil”. Esto es, donde usan lazos de zacate, caña, etc.

Escudo

En el centro de la parte superior se dibuja un águila con las alas abiertas y con la mirada fija hacia la derecha, como fiel y aguerrido custodio de la raza olmeca y de la imponente región selvática que les dio cobijo, hacia abajo del águila se desliza una banda donde se inscribe el nombre que actualmente recibe el municipio y que significa “LUGAR DE CERCAS AMARRADAS CON CAÑA O LUGAR AMURALLADO”, debajo de la banda se asienta el año de su fundación 1476 que originalmente se llamo “Tenantitlan” que significa “Pueblo rodante”; en la parte inferior, de lado izquierdo se dibuja la iglesia de San Juan Bautista donde se casaban los habitantes de la región sur, construida en su origen por frailes en el año de 1600 siendo esta la segunda en importancia, por los que en ese tiempo se denominó



“Lugar de matrimonio legal” en el centro de ese mismo espacio se encuentra el monumento que fue construido en honor a los precursores de la Revolución Mexicana de 1906, en la que participaron destacadamente chinamecos, como Enrique Novoa y Cándido Donato Padua quienes recibían órdenes Hilario Gutiérrez e Hilario C. Salas, influenciados por los hermanos Flores Magón a nivel nacional, cabe señalar que en Chinameca se fundó el club liberal “Vicente Guerrero” que aglutinó a valientes precursores de 1906 al lado derecho del monumento se observa el sol en medio de dos montañas cuyos rayos se reflejan sobre el agua que representa la hacienda de Tonalapa que existió en Chinameca contando esta con 10,978 hectáreas aproximadamente, donde actualmente se encuentra asentada la cabecera municipal, significando Tonalapa “LOS RAYOS DEL SOL SOBRE EL AGUA”, en la parte inferior se dibuja un toro, una milpa y una cocina rústica donde se prepara la carne de Chinameca, longaniza, costillas, tamales y popo, estas representaciones se encuentran encerradas en una sola figura ovoidea significativa de un escudo y en su parte inferior lo abrazan dos ramas una de laurel y otra de encino resaltando el amor, la leyenda, la historia y la grandeza de este municipio Chinameca, Ver.



MEDIO FÍSICO

Localización

Se encuentra ubicado en la zona sureste del Estado, en las coordenadas 18°01´ de latitud Norte y 94°41´ de longitud Oeste, a una altura de 40 metros sobre el nivel del mar. Limita al Norte con Mecayapan y Pajapan; al Este con Cosoleacaque; al Sur con Oteapan, Jáltipan y Soconusco; al Oeste con Soteapan. Su distancia aproximada al Sureste de la capital del Estado, por carretera es de 290 Km.

Extensión

Tiene una superficie de 157.10 Km², cifra que representa un 0.22% total del Estado.

Orografía

El municipio se encuentra ubicado en la zona sureste del Estado, dentro de las llanuras de sotavento, siendo su suelo de extensas planicies.

Hidrografía

Se encuentra regado por el río Chacalapa.

Clima

Su clima es cálido-regular con una temperatura promedio de 26.8° C.; su precipitación pluvial media anual es de 1,232.2 milímetros.

Principales Ecosistemas

Los ecosistemas que coexisten en el municipio son el de vegetación tropical perennifolio con especies como chicozapote, caoba y pucté (árbol de chicle), donde se desarrolla una fauna compuesta por poblaciones de conejo, zorra, coyotes, tuzas, tepescuintle, aves canoras y de rapiña y reptiles.

Recursos Naturales

Su riqueza está representada por minerales como la arena sílica, grava y arcilla, entre su vegetación sobresalen el cedro, el encino y la caoba por lo apreciado de su madera.

Características y Uso del Suelo

Su suelo es de tipo luvisol se caracteriza por la acumulación de arcilla en el subsuelo de zonas templadas o tropicales.

El 75% del territorio municipal es dedicado a la agricultura y ganadería; el 15% está ocupado en viviendas; 5% para comercio y 5% para oficinas y espacios públicos.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Grupos Étnicos

Existen en el municipio 234 hablantes de lengua indígena, 111 hombres y 123 mujeres, que representan el 1.79% de la población municipal. La primera lengua indígena es la náhuatl.

De acuerdo a los resultados que presenta el II Censo de Población y Vivienda del 2005, en el municipio habitan un total de 181 personas que hablan alguna lengua indígena

Evolución Demográfica

Municipio que tiene una población hasta el año de 1995 de 13,912 habitantes, entre hombres y mujeres, de 1995 a 1996 experimenta un total de 510 nacimientos y en este mismo espacio de tiempo se dan 61 defunciones.

Se estima que a 1996 tenía una población de 14,452 habitantes.

De acuerdo a los resultados preliminares del Censo 2000, la población en el municipio es de 14,107 habitantes, 6,840 hombres y 7,267 mujeres.

De acuerdo a los resultados que presenta el II Censo de Población y Vivienda del 2005, el municipio cuenta con un total de 13,960 habitantes.

Religión

Tiene una población total mayor de 5 años de 11,343 que se encuentra dividida entre las siguientes religiones: católicos 7,550, protestantes 1,198, otras 590 y ninguna 1,941.

INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

Educación

La educación básica es impartida por 15 planteles de preescolar, 22 de primaria, 3 de secundaria. Además cuenta con 1 institución que brindan el bachillerato.

Salud

En este municipio la atención de servicios médicos es proporcionada por 3 unidades médicas de la Secretaría de Salud. Cabe señalar que en esta municipalidad se prestan los servicios de consulta externa.

Abasto

El municipio satisface sus necesidades de abasto mediante 1 mercado público, 1 tianguis, 11 tiendas departamentales, 9 tiendas diconsa, 17 lecherías, 50 misceláneas, y 1 rastro.

Vivienda

Acorde a los resultados preliminares del Censo 2000, se encontraron edificadas en el municipio 3,444 viviendas, con un promedio de ocupantes por vivienda de 4.10, la mayoría son propias y de tipo fija, los materiales utilizados principalmente para su construcción son el cemento, el tabique, la madera, la lámina. Así como también se utilizan materiales propios de la región como son: palma, barro y bajareque.

De acuerdo a los resultados que presenta el II Censo de Población y Vivienda del 2005, en el municipio cuentan con un total de 3,714 viviendas de las cuales 3,566 son particulares.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Principales Sectores, Productos y Servicios

Agricultura

El municipio cuenta con una superficie total de 13,881.211 hectáreas, de las que se siembran 6,615.462 hectáreas, en las 729 unidades de producción. Los principales productos agrícolas en el municipio y la superficie que se cosecha en hectáreas es la siguiente: maíz 1,060.00, frijol 25.00 y naranja 18.00. En el municipio existen 439 unidades de producción rural con actividad forestal, de las que 160 se dedican a productos maderables.

Ganadería

Tiene una superficie de 10,316 hectáreas dedicadas a la ganadería, en donde se ubican 611 unidades de producción rural con actividad de cría y explotación de animales.

Cuenta con 11,820 cabezas de ganado bovino de doble propósito, además de cría de ganado porcino, ovino y equino. Las granjas avícolas y apícolas tienen cierta importancia.



Industria

En el municipio se han establecido industrias entre las cuales encontramos 1 micro y 3 pequeñas; es importante mencionar que dentro de estas hay 2 con calidad de exportación. Destacando la industria de elaboración de harina de maíz y sus derivados a si también la extracción de aceite de la palma.

Comercio

Su comercio está representado principalmente por zapaterías, papelerías, mueblerías y expendios de materiales para la construcción.

Servicios

En el municipio se brindan servicios de 2 restaurantes y transporte turístico.

La actividad económica del municipio por sector, se distribuye de la siguiente forma:	
Sector primario.	49.76 %
(Agricultura, ganadería, caza y pesca.)	
Sector secundario	17.94 %
(Minería, extracción de petróleo y gas natural, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción)	
Sector terciario.	15.03 %
(Comercio, transporte y comunicaciones, servicios financieros, de administración pública y defensa, comunales y sociales, profesionales y técnicos, restaurantes, hoteles, personal de mantenimiento y otros.)	
No especificado	17.26 %

GOBIERNO

Principales Localidades

Chinameca cuenta con 6,775 habitantes, sus principales actividades son la agricultura y comercio. Se ubica a 290 Km al Sureste de la capital del Estado.

Chacalapa cuenta con 1,949 habitantes, sus principales actividades son la agrícola y ganadera. Se encuentra localizada a 8.5 Km de la cabecera municipal.

Los Cerritos cuenta con 1,312 habitantes, sus principales actividades son la agricultura y ganadería. Se ubica a 12.8 Km de la cabecera municipal.

Agua Fría cuenta con 581 habitantes, sus principales actividades son la agricultura y ganadería. Se ubica a 9.1 Km de la cabecera municipal.

Chapopote cuenta con 448 habitantes, sus principales actividades son la agricultura y ganadería. Se localiza a 7.8 Km de la cabecera municipal.

Ateponeta cuenta con 413 habitantes, sus principales actividades son la agrícola y ganadera. Se ubica a 11.1 Km de la cabecera municipal.

Caracterización del Ayuntamiento

Ayuntamiento 1998-2000.

Presidente Municipal.

Síndico Único.

1 Regidor de mayoría relativa.

1 Regidor de representación proporcional.

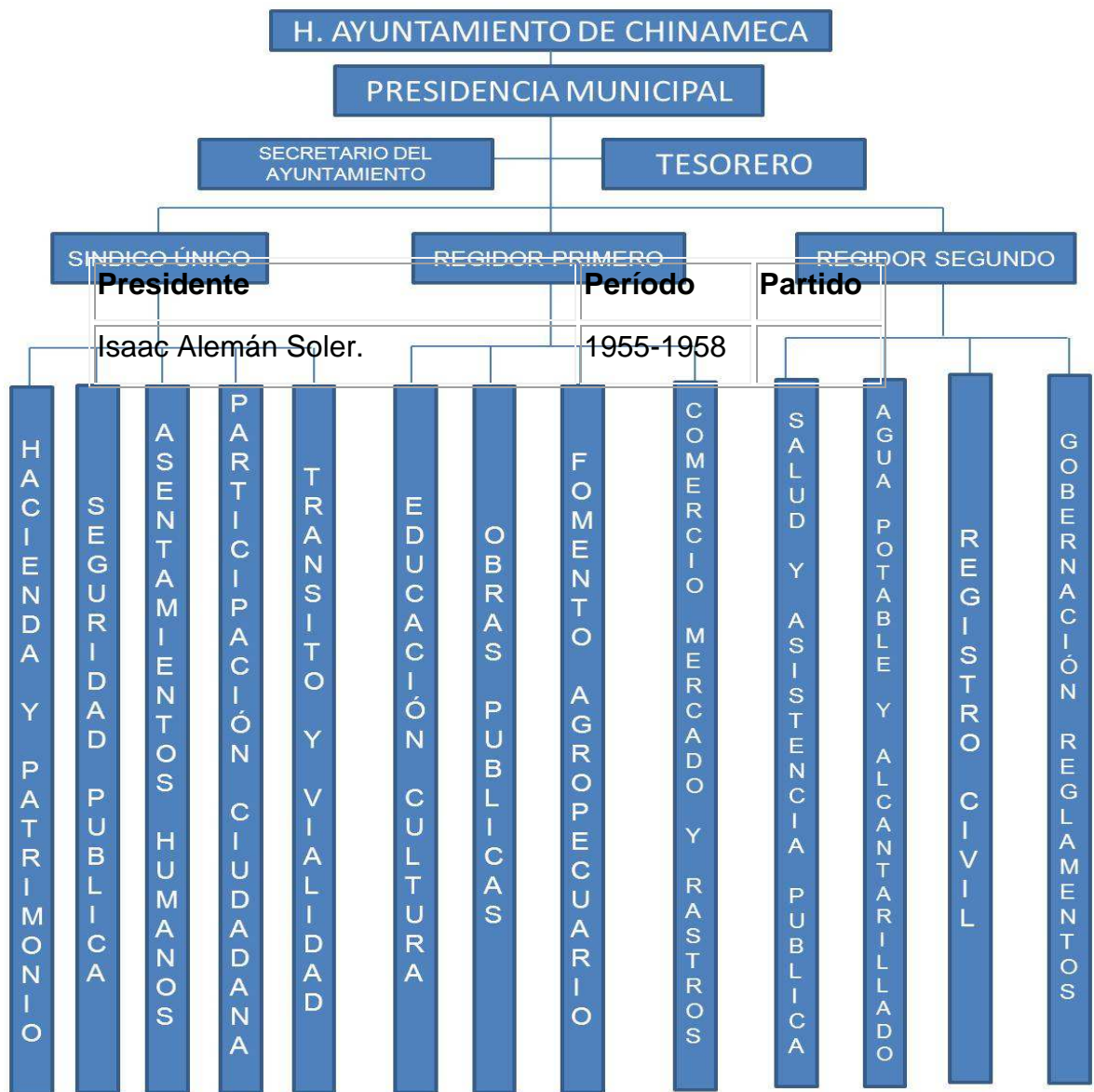


Principales Comisiones del Ayuntamiento

Principales Comisiones del Ayuntamiento:	Responsable:
Hacienda y Patrimonio Municipal.	Síndico Único.
Educación, Recreación, Cultura, Actos Cívicos y Fomento Deportivo.	Regidor Primero.
Policía y Prevención Social.	Síndico Único.
Tránsito y Vialidad.	Síndico Único.

Salud y Asistencia Pública.	Regidor Segundo.
Comunicaciones y Obras Públicas.	Regidor Primero.
Asentamientos Humanos, Fraccionamientos, Licencias y Regularización de la Tenencia de la Tierra.	Síndico Único.
Participación Ciudadana y Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material.	Síndico Único.
Limpieza Pública.	Regidor Segundo.
Fomento Agropecuario.	Regidor Primero.
Comercio, Centrales de Abasto, Mercados y Rastros.	Regidor Segundo.
Agua Potable y Alcantarillado.	Regidor Segundo.
Ornato, Parques, Jardines y Alumbrado.	Regidor Primero.
Registro Civil, Panteones y Reclutamiento.	Regidor Segundo.
Gobernación, Reglamentos y Circulares.	Regidor Segundo.

Organización y Estructura de la Administración Pública Municipal



Cronología de los Presidentes Municipales

Pablo Luna Basulto.	1958-1961	
Manuel Hernández Fernández.	1961-1964	
Néstor Martínez Zúñiga.	1964-1967	
Consejo Municipal.	1967-1970	
Francisco J. Lara Alor.	1970-1973	
José Huervo Morales.	1973-1976	
Humberto Torres Aguilar.	1976-1979	
Jorge M. López Lara.	1979-1982	
Orlando Valencia Ortiz.	1982-1985	
Aurelio Patraca Vargas.	1985-1988	
Andrés Caporal Armenta.	1988-1991	PFCRN
Jorge M. López Lara.	1992-1994	PRI
José María Guillen Torres.	1995-1997	PRI
Miguel A. Constantino Trujillo.	1998-2000	PRI
Marcos Morales Patraca	2001-2004	PRI
Salvador Guillen Torres	2005-2007	CAFV
Javier Trujillo Jara	2008-2010	PRI

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 GRAFICA E INTERPRETACION DE RESULTADOS

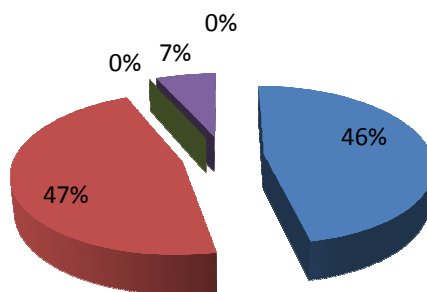
El objetivo de este instrumento es medir si los trabajadores del H. Ayuntamiento de Chinameca, ver.

Para la obtención de datos cuantitativos del presente proyecto se diseñó mediante una escala tipo likert constituida de 14 reactivos. Los cuales fueron aplicados

El H. Ayuntamiento de Chinameca, Veracruz que cuenta con 7 departamentos de los cuales solo fueron elegidos al azar el departamento de tesorería y registro civil.

1. Puedes identificar las habilidades y características de un líder

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA

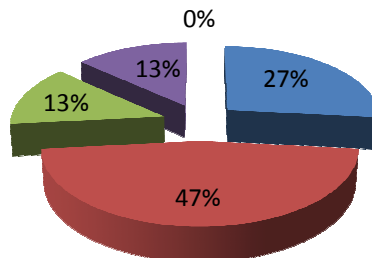


El líder debe estar presente en todo momento, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

Los resultados nos indican que el 47 % identifica las características de un líder, el 46% considera que siempre y solo el 7% señala que casi siempre, lo cual muestra que la gran mayoría de los empleados conocen e identifican plenamente las funciones del líder, lo que le permite identificar si su jefe cumple con esas características, o identificar los puntos débiles que en el existen. Cabe mencionar que si el personal, conoce las formas y los medios bajo los cuales su supervisor delega las responsabilidades, se genera un ambiente mas seguro, ya que el jefe, asume la posición de líder, logrando con ello la participación y el involucramiento de su personal.

2. Su jefe muestra habilidades de líder al asignarle actividades

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA



Las habilidades del líder son transmitir confianza y seguridad, empatía e influencia, identificar el estilo de liderazgo adecuado, flexibilidad de estilos y desarrollar inteligencia emocional.

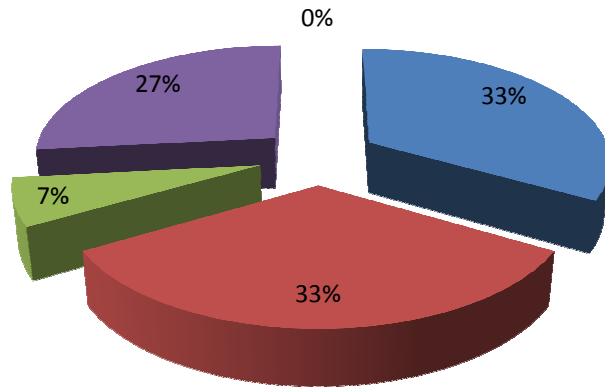
Los resultados indican que el 47% de los empleados considera que su jefe algunas veces muestra habilidades de líder al asignarle actividades este el porcentaje mayor, el 27% siempre, y los porcentajes restantes pocas veces y casi siempre.

Lo cual significa que gran parte de los empleados creen que su jefe carece de ciertas habilidades para determinar sus actividades, siendo esto una desventaja para el personal puesto que al no tener perfectamente definida sus funciones o actividades puede darse un mal desempeño de las mismas, errores o anomalías al ejecutarlas.

Por otro lado es importante mencionar que los trabajadores ven a su jefe como líder por el simple hecho de ser su jefe aunque la mayoría no este consciente de lo que es un líder, esto se puede relacionar a los resultados de la variable siempre (27%), aceptando que todas las actividades delegadas se dictan de manera correcta.

3. El ambiente de trabajo es agradable para el desarrollo del mismo

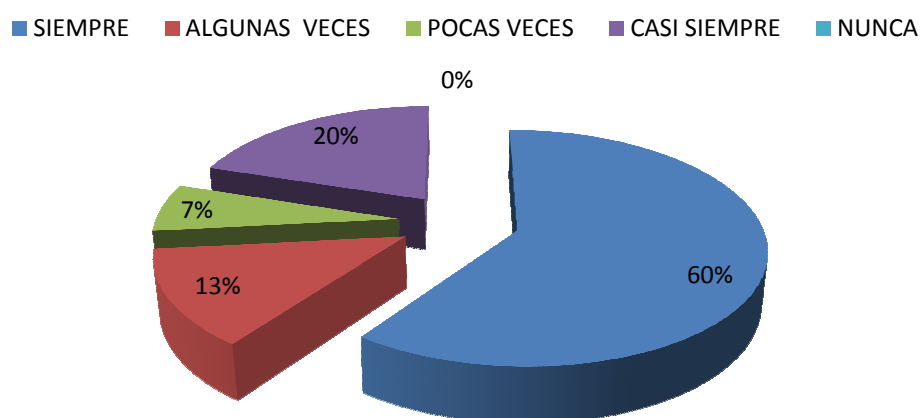
■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA



El ambiente de trabajo que se percibe en el H. Ayuntamiento del municipio de el Municipio de Chinameca, Veracruz, en las instalaciones no son las adecuadas, los mobiliarios no están en las mejores condiciones, los papeles no están en orden archivados, la relación que tiene los trabajadores es buena ya que tiene un trato agradable entre ellos, pero los espacios no son los adecuados para que ellos desarrollen sus actividades, les hace falta mas ventilación ya que los departamentos son muy pequeños

Las encuestas indican que el 33% de los empleados algunas veces su ambiente de trabajo agradable al desarrollar sus actividades, 33% menciona que siempre es agradable y los porcentajes restantes pocas veces, casi siempre y nunca, el esto influye de manera importante en el desempeño que pueda tener el trabajador por eso es muy indispensable procurar que exista un buen clima laboral que apoye la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

4. Su jefe le hace sentir en confianza con las actividades que desarrollan



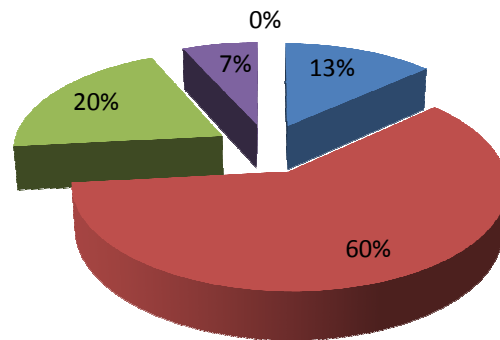
Los objetivos deben ser claros en la asignación de las tareas, debemos escribir dichas tareas de una forma clara, escuchar los puntos de vista de nuestra gente, asegurarnos que los recursos necesarios para conllevar la tarea estén disponibles, ser explícitos respecto a los estándares de evaluación, recompensar el esfuerzo y ofrecer incentivos, dar una retroalimentación oportuna al desempeño, evitar amistades íntimas con nuestro personal, admitir nuestros errores, no decir cosas inciertas y tomar decisiones oportunas.

El 60% de los trabajadores se sienten en confianza con las actividades que desarrollan siendo esto el porcentaje mayor, Solo un 40% restante de los trabajadores no se sienten en confianza con sus actividades. Estos resultados indican que la mayor parte de los empleados hacen sus actividades de manera eficiente sin sentirse presionados dando así mejores resultados..

Por medio de las observaciones nos podemos percatar que él jefe desempeña sus labores de manera efectiva preocupándose por la empresa y ante todo dar una buena imagen ante sus empleados, es una persona que colabora orienta y escucha a su gente es una persona que les inspira confianza y es aceptado naturalmente por el grupo y por supuesto le transmite seguridad.

5. Cree usted que el trato entre los trabajadores y la dirección es adecuada

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA

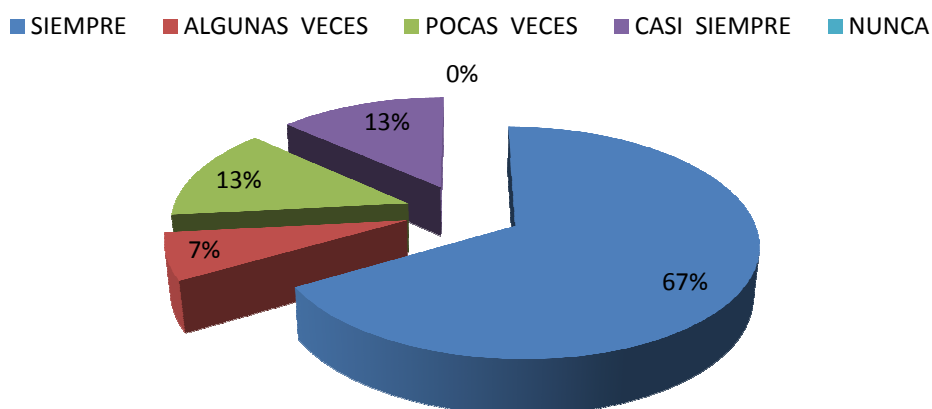


El líder eficaz debe de tratar que el empleado este comprometido con su trabajo de, que se sienta a gusto en él y que lo lleve a cabo sin importar los obstáculos que se le presenten, persistiendo y sobre todo teniendo paciencia, recalcándoles que si fracasan deben volver a levantarse y si obtienen el triunfo deben mantenerlo. Las personas exitosas son aquellas que no dejan que las decepciones los detengan, es por eso que hay que enseñarles a los empleados a vivir de conformidad con una regla: mantener siempre la cabeza en alto a pesar de que fracasen en un intento, buscando siempre la siguiente oportunidad.

Como puede observarse en esta grafica el 60% de los empleados respondieron que algunas veces el trato que reciben por parte de la dirección es la adecuada, el 20% dice que pocas veces reciben un buen trato, el 13% que siempre y el 17% que casi siempre. Lo cual quiere decir que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con el trato que tienen de parte de la dirección.

Sin embargo este trato puede afectar al desempeño del empleado ya que la dirección no le hace sentir a gusto con las actividades que realiza al contrario los hace sentir presionados.

6. Tu jefe desarrolla su función de manera efectiva

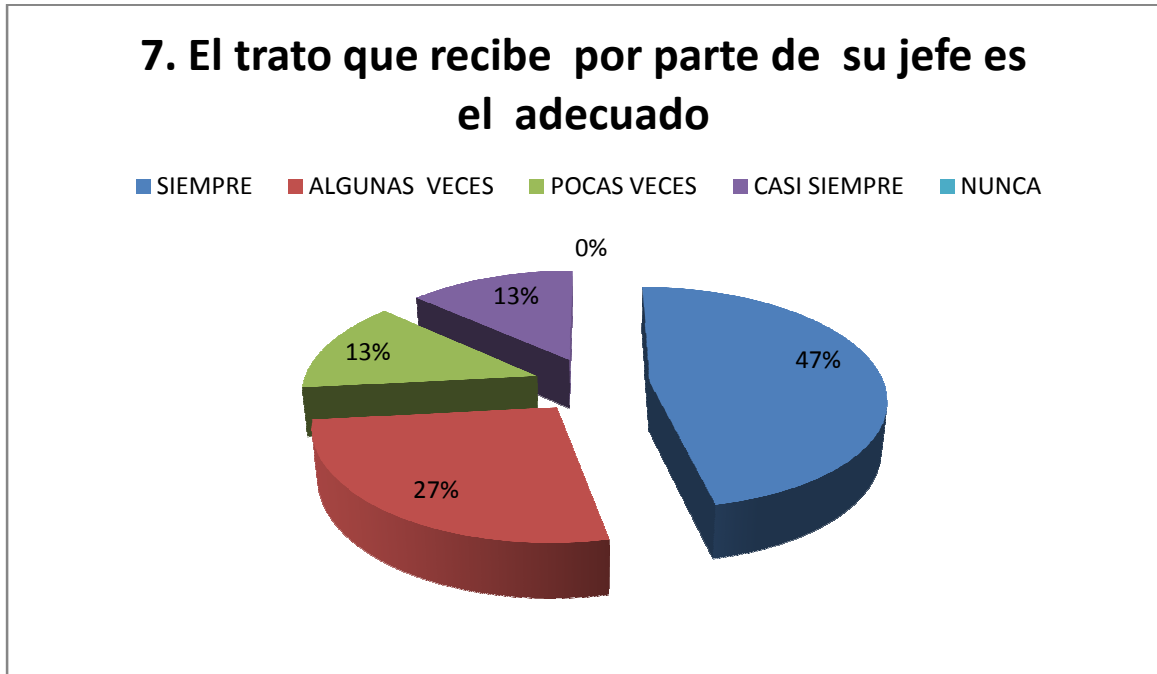


La base fundamental de un buen [gerente](#) es la medida de la [eficiencia](#) y la [eficacia](#) que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los [recursos](#) usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un jefe de departamento ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser jefe de departamento no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen [líder](#), es saber el [proceso](#) de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El jefe de departamento para [poder](#) lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la [conducta](#) de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten [el aprendizaje](#) de diferentes [técnicas](#) que permitan a la [persona](#) tener su [desarrollo personal](#) indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

Los resultados indican que más de la mitad de los empleados (67%) asegura que su jefe desarrolla su función de manera efectiva, el 7% que algunas veces, y el porcentaje restante, casi siempre y pocas veces.

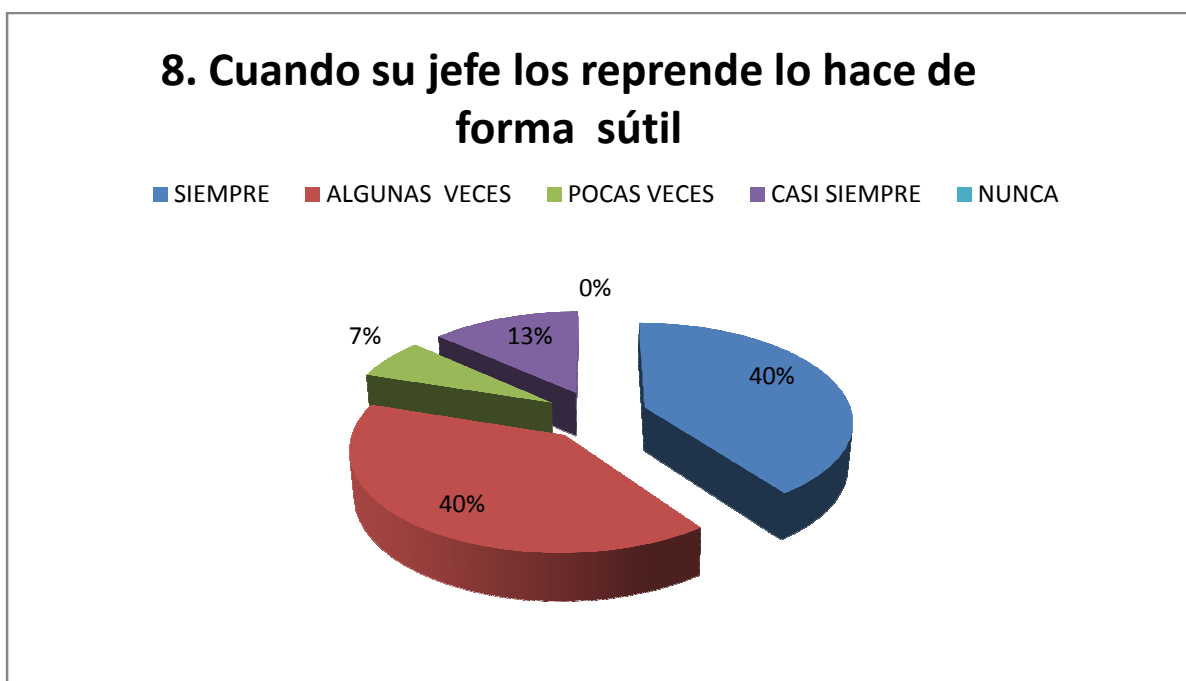
Una observación significativa es que el jefe fomenta la [responsabilidad](#), el espíritu de equipo, el desarrollo personal de sus empleados, guía y dirige a sus empleados de la manera correcta para lograr sus objetivos.



Un jefe que indica los aciertos a sus empleados y les anima a continuar haciendo bien lo que ya hacen bien logra mantener un rendimiento de máxima exigencia en un entorno positivo y motivante.

En este reactivo la mayoría del personal que es el 47% indica que el trato que recibe por parte de su jefe siempre es el adecuado siguiéndole un 27% mencionando que algunas veces, y los porcentajes restantes, casi siempre y pocas veces.

Es considerable observar que el jefe les brinda un trato amable a sus trabajadores brindándole la confianza y el apoyo para la realización de sus actividades, a así también delegando responsabilidades.

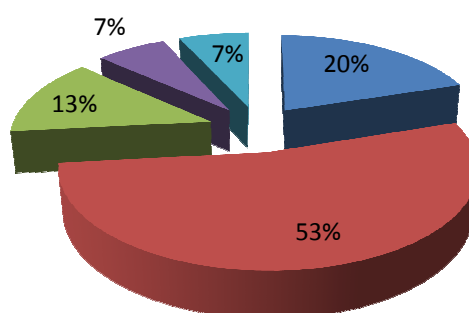


Hay que demostrar que el jefe realmente se preocupa y respeta al empleado. Todos necesitamos sentirnos respetados en todo momento. Es la naturaleza humana. Hay que ser firmes pero siempre respetuosos. Confrontar a la persona en privado y hablarle en un tono normal, nunca irnos a lo personal y lanzar acusaciones o categorizar a las personas. Hay que estar seguros que el trabajador sepa que nos preocupamos por su bienestar y que nuestras intenciones son sanas.

En esta pregunta el 40% de los trabajadores menciona que su jefe al reprenderlos siempre lo hace de forma sutil, así también un mismo porcentaje dice que algunas veces, el 13% que casi siempre y por último un 7% que pocas veces. Como podemos observar el jefe tiene tacto al corregir al personal con el cual labora, con la finalidad de mejorar su desempeño.

9.¿Cuando realiza una actividad su jefe reconoce su esfuerzo y se lo dice?

■ siempre ■ algunas veces ■ pocas veces ■ casi siempre ■ nunca

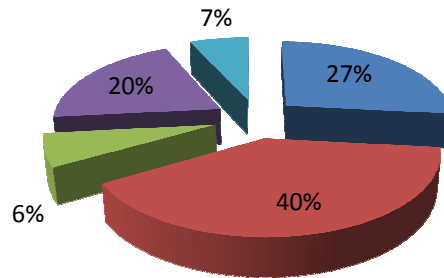


Cada jefe debe tomar en cuenta, en sorprender a sus empleados cuando hacen bien su trabajo, ya que cuando una persona hace algo correctamente y recibe un estímulo positivo por parte de su superior, le brindará satisfacción y lo estimulará a seguir haciéndolo mucho mejor, en cambio si no recibe ningún estímulo el empleado dejará de esforzarse por hacer las cosas bien, por que asumirá que a nadie le importan. Frecuentemente los jefes solo premian aquellos empleados que hacen su labor a la perfección, sin saber que el camino a la perfección se llega por medio de los errores, bien dice un dicho “echando a perder se aprende”. Es por eso que al momento de que un empleado cometa un error debe decirsele a la persona que hizo mal y como afectó la organización, haciéndole saber al individuo que todavía se confía en él, para que este a su vez se siga esforzando por hacerlas bien.

En esta pregunta el 53% indica que el jefe solo algunas veces reconoce el trabajo que desempeñan los empleados siendo este el más alto siguiéndole el 20% asegurando que su jefe si reconoce su esfuerzo y los porcentajes restantes si son sumados representan el 27% considera que pocas veces, casi siempre y nunca.

10.¿Trabaja relajado y tranquilo cuando su jefe esta presente?

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA

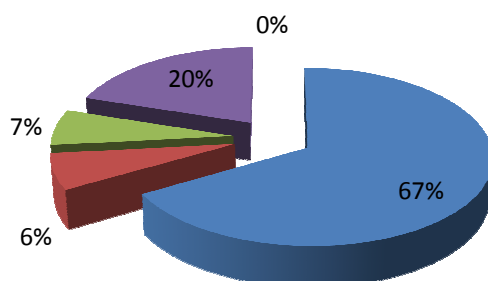


Todos hemos tenido: jefes que inspiran más frustración y enojo que productividad e inspiración.

Considero que la mayoría de los trabajadores trabajan bajo presión cuando su jefe está presente ya que solo el 27% afirma que siempre, el 40% menciona que algunas veces, un 20% que casi siempre y los porcentajes restantes que pocas veces y nunca. Llegamos a la conclusión que los empleados ven a su jefe como una persona que impone la reglas y no les da la confianza a para desarrollar sus actividades a gusto los empleados ya no le ponen empeño a su trabajo porque saben que el jefe no le reconocerá sus logros añadiéndole a esto una desmotivación al realizar dichas actividades.

11.- ¿Cuándo algo afecta a la empresa se lo comunica a su jefe?

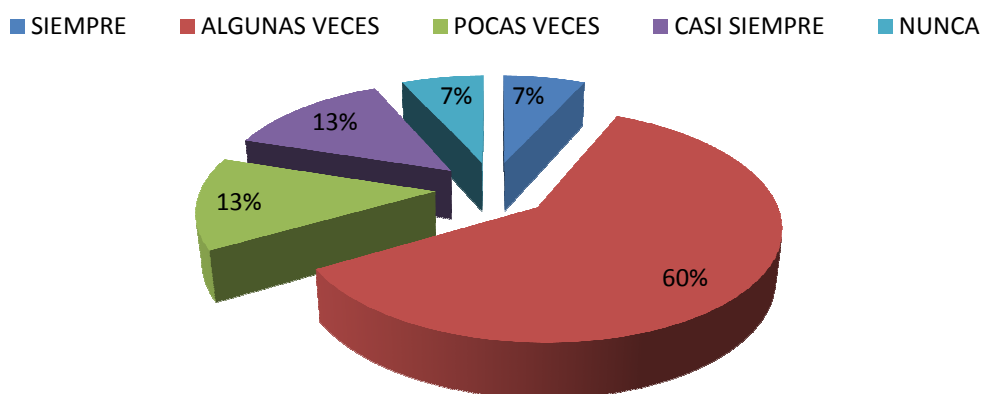
■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA



Ser líder es proponer soluciones a problemas comunes, y convencer a otros de que esas soluciones son las apropiadas.

Como podemos observar en la grafica 67% de los trabajadores afirman que cuando algo afecta a la empresa se lo hacen saber a su jefe. Todo esto con la intención de lograr relaciones humanas productivas que propician a una comunicación clara y honesta, alentando la participación y creando un ambiente de confianza adoptando una actitud positiva. Un 20% menciona que casi siempre y los porcentaje restantes que algunas veces y pocas veces. Esto ayuda a prevenir algunas situaciones riesgosas que los trabajadores puedan detectar y que el jefe no se haya percatado. A través de la comunicación el jefe conoce las opiniones y las necesidades de sus empleados, esto es una herramienta muy necesaria para la efectiva toma de decisiones.

12.- ¿Existe coordinación y comunicación entre los departamentos?



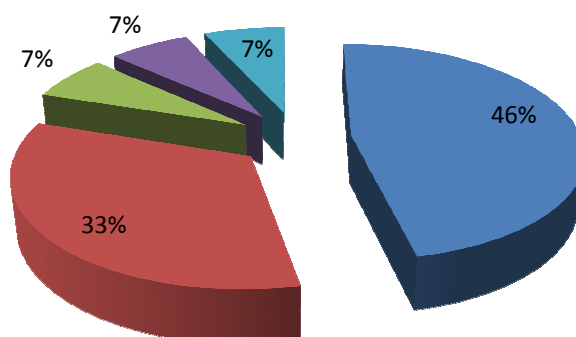
Uno de los principales problemas que se presenta en una organización es la falta de empatía entre las áreas y las personas que la integran, de ahí la importancia de establecer una comunicación efectiva que refuerce las relaciones interpersonales y fomente el crecimiento de una empresa.

Es indispensable que exista coordinación en las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin esta coordinación los trabajadores perderían de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. Esto es uno de los aspectos más importantes que deben conseguir una empresa u organización.

Como resultado el 60% de las encuestas indican que algunas veces existe comunicación y coordinación entre los departamentos, un 13% que casi siempre, un 7% que siempre y el porcentaje restante que siempre, pocas veces y nunca. Esto indica que entre los departamentos se carece de una buena comunicación y coordinación dando como resultado que las relaciones interpersonales no sean las adecuadas convirtiéndose en una fuente de desaliento y desmotivación para realizar las tareas correspondientes.

13.- ¿Mi jefe predica con el ejemplo?

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA

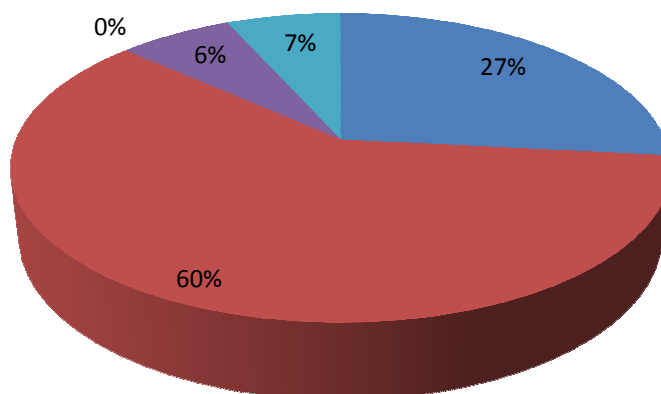


Si un jefe pide un esfuerzo a sus colaboradores, debe predicar con el ejemplo y convertirse en un modelo a seguir. Está demostrado que las expectativas de los mandos con respecto al trabajo de sus colaboradores influye positiva o negativamente sobre los resultados de estos. Es lo que se conoce como "Efecto Pigmalión", es decir, que la fe del líder en los empleados les conduzca al logro de resultados.

De acuerdo a los resultados el 46% de los trabajadores afirma que su jefe predica con el ejemplo, el 33% que algunas veces, un 7% que casi siempre y el 14% restante que pocas veces y nunca. De acuerdo con estos porcentajes la mayoría de los empleados afirma que su jefe pone el ejemplo, cumpliendo con su horario de trabajo estableciendo metas y cumpliéndolas.

14.- ¿Su jefe promueve un ambiente de confianza y respeto en el trabajo?

■ SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ POCAS VECES ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA



Es importante que en el ámbito laboral se promueva un ambiente de trabajo de respeto.

Como podemos observar en la gráfica el 60% de los empleados mencionan que el jefe algunas veces promueve un ambiente de confianza y respeto en el trabajo, un 27% que siempre, un 7% que nunca y un 6% casi siempre. De acuerdo con la falta de comunicación entre los departamentos y la coordinación, al no trabajar relajados con la presencia del jefe esto genera que el ambiente de trabajo no sea el adecuado esto ocasiona que no se sientan a gusto y que las labores que desempeñen sean deficientes.

4.2 Lista de hallazgos:

- ❖ La mayoría de los empleados saben identificar las características de un líder
- ❖ Los empleados consideran que el jefe carece de habilidades de líder.
- ❖ El ambiente laboral no es el adecuado
- ❖ Los trabajadores se sienten en confianza con las actividades que desarrollan
- ❖ El trato que reciben los trabajadores por parte de la dirección no es la adecuada.
- ❖ El jefe no considera el esfuerzo de sus empleados al realizar sus actividades
- ❖ No existe motivación por parte del jefe hacia sus empleados
- ❖ El trato que reciben los trabajadores por parte de su jefe es el adecuado
- ❖ El jefe desarrolla su función de manera efectiva
- ❖ La mayoría de los empleados trabajan bajo presión cuando su jefe está presente

- ❖ Se carece de una buena comunicación y coordinación entre los empleados y la dirección
- ❖ La falta de coordinación y comunicación genera la poca motivación por parte de los empleados.
- ❖ La falta de comunicación entre los departamentos provoca la deficiencia de actividades.
- ❖ El jefe predica con el ejemplo

DESCRIPCION GRAL, DEL LUGAR DONDE SE HIZO LA INVESTIGACION, CON RELACION AL TEMA.

El H. Ayuntamiento del municipio de Chinameca Veracruz, cuenta con 80 empleados los cuales solo 14 fueron encuestados con la finalidad de detectar si su jefe posee habilidades de líder ,dado a que es una institución de gobierno se presta a que los trabajadores no le pongan la atención adecuada a las actividades que realizan

La mayoría de los empleados supo identificar las habilidades de líder, dando como resultado que el jefe carece de estas habilidades de líder, lo que recomendamos que asista a conferencias para que pueda desarrollar esas habilidades, cursos motivacionales, mayor compromiso por parte de la dirección ya que el ambiente laboral que se desarrolla en el ayuntamiento de chinameca no es el adecuado ya que los trabajadores no se sienten en confianza con las actividades que desarrollan ya que el jefe no sabe reconocer el esfuerzo al realizar sus actividades ,esto a su vez hace que los trabajadores no se sientan motivados al realizar dichas actividades. los resultados muestran que el jefe realiza correctamente sus funciones o actividades de manera individual, sin embargo los empleados consideran que no sabe como delegar correctamente sus funciones .

Los resultados muestran que jefe en este caso el presidente Municipal de Chinameca Veracruz tiene las características de un líder liberal Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un [trabajo](#) que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia [motivación](#), guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo

de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

CAPITULO V. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESORERIA Y REGISTRO CIVIL

1. INTRODUCCIÓN:			
a. Nombre de la(s) actividad(es):	Taller de desarrollo de habilidades de liderazgo	Área: Tesorería y Registro civil	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Habilidades • Estilos de liderazgo
b. Necesidad institucional:	Luego de un análisis mediante los resultados de las encuestas aplicadas al departamento de tesorería y registro civil, se determino la pertinencia de realizar un taller que contribuya a complementar y acrecentar los conocimientos en el área de su profesión.		
c. Población objetivo:	Este taller será impartido a los trabajadores del departamento de tesorería y registro civil del H. ayuntamiento de Chinameca, ver		
d. Contenidos temáticos:	d.1. <u>Intencionalidad:</u>	d.2. <u>Utilidad para el desempeño</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Poder y su 	Este taller tiene un	<u>administrativo:</u>	

<p>clasificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Dirección y sus etapas • Liderazgo, concepto, importancia • Estilos de liderazgo • Básicos de Max Weber • Los 7 estilos de liderazgo en la empresa • Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva 	<p>carácter de</p> <p>intencionalidad disciplinario</p>	<p>La utilidad de esta actividad es para actualización</p>
<p>e. Formato de la(s) actividad(es):</p>	<p>Con el propósito de promover la adquisición de herramientas que el personal pueda aplicar en el área con sus compañeros de trabajo y así mejorar la comunicación con ellos y tomar las decisiones más adecuadas, se considera realizarlo a manera de <u>TALLER.</u></p>	
<p>f. Modalidad de la(s) actividad(es):</p>	<p>Se desarrollará de forma <u>PRESENCIAL,</u> contando con la participación del facilitador y participantes.</p>	
<p>g. Nivel de profundidad:</p>	<p>Este taller va dirigido los trabajadores del área de tesorería y registro civil, su nivel de profundidad es: <u>INTRODUCTORIO</u> es un preámbulo para un conocimiento nuevo, implica la acción de acercarse a una disciplina didáctica o tecnológica para introducirse en</p>	

	ella.
h. Participantes	Plaza limitada a 20 participantes.
2. CARTA DIDACTICA	
2.1.OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
2.1.1.Generales:	Proporcionar los conceptos y metodología necesarios para obtener resultados a corto plazo sobre cómo desarrollar habilidades de liderazgo en su área laboral.
2.1.2.Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • conocer la importancia de liderazgo • Enseñar a los participantes, que trabajan en grupos a alcanzar decisiones excelentes, en un proceso creativo, entretenido y eficaz. • Aumentar su capacidad para tratar los procesos de dinámica grupal, contribuyendo así a la consecución de comunidades y colectivos durables. • Aprender a prevenir y resolver conflictos, haciendo uso de las diversas técnicas de facilitación. •
2.2 METODOLOGÍA.	El taller se estructura con exposiciones teóricas breves, ejercicios, casos y experiencias de aprendizaje. La mayor parte del tiempo, los participantes hacen actividades en forma individual, en pareja y en grupos pequeños para integrar su aprendizaje a partir de su

	<p>participación en el taller y su experiencia en el trabajo.</p> <p>Como consecuencia de este método de trabajo, los participantes descubren, entre sí, sus puntos fuertes y débiles, revisan las actitudes que muestran en su interacción humana en el trabajo y desarrollan altos niveles de integración, motivación, confianza y compromiso entre ellos y con el grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio y solución de casos en forma de tareas • Lecturas obligatorias de la bibliografía básica. • Resolución de cuestionarios • Análisis y discusión de casos reales, películas y ejercicios de soporte • Resolución de ejercicios orientados por el facilitador • Desarrollar resúmenes sobre textos • Investigación documental • Investigación en internet • Debates • Lluvia de ideas <p>Mesas redondas</p>
<p>2.3 CONTENIDO TEMÁTICO ESPECÍFICO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poder y su clasificación • autoridad • clasificación de autoridad según Max Weber • Liderazgo • concepto

	<ul style="list-style-type: none"> • importancia • Estilos de liderazgo • Stephen Covey los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
<p>2.4 CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</p>	<p>El aprendizaje es un proceso permanente que permite tomar decisiones y emitir juicios acerca de los logros obtenidos por los participantes durante y al concluir la experiencia educativa. Por tanto, para acreditar el taller que se llevará a cabo de manera presencial los indicadores con su porcentaje a evaluar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asistencia y puntualidad 15 % b) Participación en el taller 45% c) Ejercicios y dinámicas 20% d) Trabajo de investigación 10% e) Exposición frente al grupo 10%

<p>2.5 MATERIAL BIBLIOGRÁFICO Y DIDÁCTICO</p>	
<p>2.5.1 BIBLIOGRAFÍA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y dirección edit. Trillas Autor Lourdes Múnch • Aprender a liderar equipos edit. Paidós Autor Rafael Goberna
<p>2.5.2 MATERIAL DIDÁCTICO PARA LOS PARTICIPANTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Material para reproducción • Marcadores
<p>2.5.3 MATERIAL DIDÁCTICO PARA EL DOCENTE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acetatos • Proyector de acetatos • Diapositivas

	<ul style="list-style-type: none"> • Pintarrón • Marcadores • Libros de consulta • Material para reproducción
2.6 NOMBRE Y CURRÍCULUM VITAE DEL DOCENTE O PONENTE	Ver Anexo 2

3. REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN.	
a. Administrativos:	<ul style="list-style-type: none"> • Deberán tener disponibilidad de horario, para asistir puntualmente al Taller
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:	H. AYUNTAMIENTO DE CHINAMECA VER.
4. DURACION:	El taller se llevara cabo en sesiones de 4 horas diarias, haciendo un total de 20 horas
5. FECHAS DE IMPARTICIÓN:	Se propone fecha de inicio el 10 de Agosto del 2010 y termino el 14 de Agosto del 2010.
6. SEDE:	H. AYUNTAMIENTO DE CHINAMECA, VER.

CONCLUSION

El liderazgo tiene es aplicado en nuestra vida, a nivel familiar o nuestro trabajo.

Es indispensable que se conozcan sus motivaciones de los trabajadores, para que la empresa alcance su objetivo prioritario.

Se debe admitir que hay diferencia de opinión en relación con la fijación de objetivos debe ser considerado como parte de la planeación estratégica de la empresa. Así también es imposible que el hombre se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear consciencia acerca el rol que cumplen los líderes en el mundo de hoy.

Hoy por hoy, el papel del líder sigue en auge y cada día se requieren líderes aún más cualificados. La evolución del líder ha estado determinada por la influencia de diversas teorías, las cuales han aportado su granito de arena a la hora de definir el perfil del líder ideal.

Es imposible imaginar una empresa sin líder, puesto que éste es el punto de referencia de la misma. La aparición de nuevas tecnologías influye bastante a la hora de realizar su trabajo, puesto que facilitan, agilizan,... sus funciones y cambian sus estrategias dándole más calidad.

La práctica del liderazgo en las instituciones gubernamentales es de vital importancia para el desarrollo de un ambiente de trabajo que genere altos niveles de eficiencia, productividad e integración del personal.

Hemos conocido a lo largo de esta investigación que un líder debe sentir que lo es ya que si no, no sirve de nada pues entonces no tendrá el carácter o el *valor* para dirigir, controlar y delegar actividades y trabajos. Podríamos concluir diciendo que una parte muy importante es que el líder tenga confianza en sí mismo porque esa es la clave para que realice las funciones que le

corresponden con éxito y con un alto grado de seguridad de que acertará en sus decisiones.

ANEXO

LA SIGUIENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO RECOPIRAR INFORMACION ACERCA DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EXISTE EN EL PALACIO MUNICIPAL DE CHINAMECA, VER. REITERANDO QUE LOS DATOS OBTENIDOS SE MANEJARAN DE MANERA ANONIMA. TRATE DE SER LO MAS OBJETIVO POSIBLE.

1.- ¿Puedes identificar las habilidades y características de un líder?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

2.- ¿Su jefe muestra habilidades de líder al asignarle actividades?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

3.- ¿El ambiente de trabajo en tu departamento es agradable para el desarrollo del mismo?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

4.- ¿Su jefe les hace sentir en confianza con las actividades que desarrollan?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

5.- ¿Cree usted que el trato entre los trabajadores y la dirección es la adecuada?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

6.- ¿Tu jefe desarrolla su función de manera efectiva?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

7.- ¿El trato que recibe por parte de su jefe es el adecuado?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

8.- ¿Cuando su jefe los reprende lo hace de forma comedida?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

9.- ¿Cuándo realiza una actividad su jefe reconoce su esfuerzo y se lo dice?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

10.- ¿Trabaja relajado y tranquilo cuando su jefe está presente?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

11.- ¿Cuándo algo afecta a la empresa se lo comunica a su jefe?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

12.- ¿Existe coordinación y comunicación entre los departamentos?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

13.- ¿Mi jefe predica con el ejemplo?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

14.- ¿Su jefe promueve un ambiente de confianza y respeto en el trabajo?

A) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi siempre e) nunca

BIBLIOGRAFIA

- Sallenave, Jean-Paul.
 - La Gerencia Integral – No le temas a la competencia, tégale a la incompetencia.
 - Norma
 - 2007
-
- Harold Koontz, Heinz Weihrich.
 - Administración – Una perspectiva global –
 - 11a [Edición](#).
 - Mc Graw Hill.
 - Mexico
 - 2003
-
- Bennis, W. y B. Nanus
 - (1995):
 - "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz".
 - Norma,
 - [Colombia](#).
 - 2005
-
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi
 - "El líder ejecutivo al minuto".
 - Ediciones Grijalbo
 - [Barcelona](#).
 - 2007

- Freeman, Edward.
 - "Administración"
 - Prentice Hall Hispanoamericana
 - [México](#)
 - (1990)
 - 1995, 686 págs.
-
- Circulo De Lectores
 - . Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo.
 - Plaza & Janés Editores
 - Barcelona
 - 1984
 - 2080 págs.

Fuentes consultadas

Chinameca En La Historia

Renato alor castellanos

Conaculta

Culturas populares e Indígenas unidad Regional de Acayucan.

2005

15, 87 – 89, 90 - 97

Los Siete Habitos De La Gente Altamente Efectiva

Stephen r. Covey

Paydos

2007

79 -81, 110-113, 165 -167, 230-232, 266-268, 294-29, 323

Liderazgo Y Dirección, Liderazgo Del Siglo XXI

Lourdes Munch

Trillas

Mexico

2005

11- 37, 41 – 45

Aprender A Liderar Equipos

Rafael Goberna

Paidós

Mexico

2006

55-74, 77-86

Paradigmas De Liderazgo

Alvarez De Mon, Cardonas Soriano, Chinchilla Albiol, Miller, Perez Lopez, Pin Arboledas, Poelmans, Rodriguez Lluesma, Rodriguez Porras, Torres.

Mc Graw Hill

2005

Liderazgo Teoria, Aplicacion, Desarrollo De Habilidades.

Robert n. Lussier, christopher f. Achua

Thomson

2007