



UNIVERSIDAD LATINA S. C.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:
ZACARÍAS RODRÍGUEZ TANIA ELIZABETH
NAVA GARDUÑO BALTAZAR**

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. LUIS F. BLANCAS MARTINEZ

MÉXICO, D. F., Noviembre 2008.



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.

A mi director de tesis:

➤ **Mtro. Luis F. Blancas Martínez.**

En reconocimiento a todo el apoyo brindado a través de sus conocimientos y consejos, por ser un excelente guía, por su valiosa asesoría tanto en clase como en el desarrollo de esta tesis y por dedicarme su valioso tiempo. Gracias.

➤ **Gracias a Dios:**

Por brindarme la oportunidad de vivir, por darme una excelente familia, por llenar mi vida de dicha y bendiciones, por haberme permitido lograr este sueño (por poder concluir una etapa más de este camino), porque sin el hubiera sido imposible de lograr y de ser lo que soy. Mil gracias.

Gracias:

➤ **A mis padres (Jaime y Maru)**

Quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo, porque han sido unos padres ejemplares de los cuales me siento orgullosa, porque gracias a su apoyo, amor y confianza he logrado terminar mis estudios profesionales que son la herencia más grande que pudiera recibir y por lo cual siempre les viviré eternamente agradecida. Los quiero con toda mi alma.

➤ **A mis hermanos (Jaime y Miriam)**

Por su presencia incondicional, por su paciencia y comprensión, por todo su apoyo y su inagotable confianza en mí, por ser mis amigos, porque siempre van a estar a mi lado y yo al suyo apoyándonos, por ser los mejores hermanos del mundo.

➤ **A mis abuelitos (Amador y Felicitas)**

Por ser los ángeles que cuidan y van guiando mis pasos desde el cielo.

➤ **A mis abuelitos (Guillermo y Guadalupe)**

Por todas sus muestras de cariño, regaños y apapachos, porque son un ejemplo de superación y alegría, por estar en todo momento dispuestos a ayudarme, los admiro y los quiero mucho.

A ti abuelito en especial porque con la acción que tuviste has dejado una huella imborrable en mi corazón de cariño y amor.

➤ **A ti Fernando**

Por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida, por tu apoyo incondicional, por todos los momentos de alegría y lucha juntos, por tus consejos, porque eres el amor de mi vida, por enseñarme a valorar que todo lo que tenemos en la vida es a base de esfuerzos. Y por ser parte de mi vida te amo.

➤ **A ti Baltazar**

Por ser mi mejor amigo, confidente y también cómplice, por el gran cariño que nos une y la emoción de trabajar juntos. Por todos los momentos alegres y tristes, por todo lo que vivimos y divertimos juntos en la universidad y porque a base de mucho esfuerzo y dedicación logramos alcanzar un mismo ideal. Te quiero mucho.

Agradecimientos de Baltazar Nava Garduño:

Le doy gracias a Dios
por permitirme llegar
a esta etapa de mi vida
profesional.

Le doy las gracias a mis Papas:
Baltazar Nava Cuevas
Inés Garduño Muñoz
por su dedicación y apoyo
como padres en mi vida
los quiero mucho.

Le doy las gracias a mí tío:
el Dr. Adrian Nava Cuevas
por sus consejos y por
su apoyo incondicional
como tío y como amigo
lo quiero mucho.

Le doy las gracias a mi maestro:
Él Maestro: Luis F. Blancas Martínez
por su dedicación a este trabajo
y por su amistad incondicional
como amigo.

Le doy las gracias a mi amiga:
Tania Elizabeth por su apoyo
en este trabajo y por su amistad
de todos estos años.

Le doy gracias a mí Novia:

Marisol López Sánchez

por sus consejos y

apoyo incondicional

la quiero mucho.

INTRODUCCIÓN

Sin duda el tema del Liderazgo es uno de los puntos principales a considerar en muchos ámbitos, situaciones y organizaciones en la actualidad. En todas y cada una de las organizaciones se encaran decisiones, las cuales van desde aprender como hacer frente a los mercados que cambian rápidamente hasta comprender las complejas expectativas de su gente. La forma como se enfoca la solución de estos y otros problemas da una clara visión de la necesidad de un concepto y ejecución de Liderazgo.

Pocos temas en administración han recibido tanta atención como el de Liderazgo: entre los administradores que han hecho hincapié en el concepto de Liderazgo no hay acuerdo respecto a la definición conceptual o, inclusive a la significación teórica de los procesos del mismo. Por otra parte, el determinismo cultural enfoca la historia en base a pautas sociales relativamente libres de toda intervención de líderes. En los últimos años varios autores han tratado de dar sentido a las diferencias, proponiendo algún esquema o paradigma que las abarque.

Los Instrumentos de Evaluación son en la actualidad una alternativa para las organizaciones en el sentido que, como instrumento de medición de la conducta, reúne las características metodológicas necesarias en lo que a la confiabilidad y validez se refiere mediante el uso de diversas técnicas, entre ellas la de observación.

Los Instrumentos de Evaluación ofrecen una alternativa que contribuye a romper algunos paradigmas. Dichos instrumentos podría ser una de las principales herramientas que auxilien al administrador, siendo un método poco utilizado en nuestros días y el cual puede ser explotado, ya que a través de este se lleva acabo la observación y manejo directo de conductas.

La investigación y la difusión del Instrumento de Evaluación en nuestro país es escasa; además de que dentro de las universidades son contadas las publicaciones o documentos editados sobre dicho aspecto hasta el momento.

En la presente investigación se analizará el grado de liderazgo existente en los jefes de área del departamento de Recursos Humanos de PEMEX Refinación.

En el capítulo uno, se presentará una reseña del Liderazgo, su definición, características del líder, estilos de liderazgos, el liderazgo como función dentro de la organización, teorías sobre liderazgo: (teorías de rasgos de personalidad, teorías de estilos de liderazgo y teorías situacionales de liderazgo).

En el capítulo dos, se presentará de manera general, qué es una empresa, clasificación de las empresas: (por su giro, por sectores económicos, por su tamaño, por el origen del capital), áreas funcionales de la empresa, objetivos de la empresa.

En el capítulo tres, se desarrolla la metodología, en la cual está incluido el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, definición de las variables, tipo de estudio, población, muestra, procedimiento y resultados.

INDICE

CAPITULO I “LIDERAZGO”

1.1 Definición de Liderazgo.....	1
1.2 Características del Líder.....	3
1.3 Estilos de Liderazgo.....	9
1.4 El liderazgo como función dentro de la organización.....	12
1.5 Teorías sobre Liderazgo.....	14
1.6 Teorías de Rasgos de Personalidad.....	16
1.7 Teorías sobre Estilos de Liderazgo.....	21
1.8 Teorías Situacionales de Liderazgo.....	48

CAPITULO II “EMPRESA”

2.1 Que es una Empresa.....	61
2.2 Clasificación de las Empresas.....	63
2.2.1 Por su Tamaño.....	63
2.2.2 Por su Giro.....	64
2.2.3 Por el Origen del Capital.....	65
2.2.4 Por Sectores Económicos.....	66
2.3 Áreas Funcionales de la Empresa.....	72
2.4 Objetivos de la Empresa.....	74
2.5 Empresa (PEMEX).....	80

CAPITULO III “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”

3.1 Planteamiento del problema.....	86
3.2 Objetivos.....	86
3.3 Hipótesis.....	87
3.4 Identificación de las variables.....	87
3.5 Instrumento.....	88
3.6 Población.....	88
3.7 Muestra.....	89
3.8 Procedimiento.....	89
3.9 Resultados.....	90

ANEXO.....	104
------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	109
-------------------	-----

CAPITULO I “LIDERAZGO”

En este primer capítulo mencionaremos algunas definiciones de liderazgo que consideraremos son importantes para la presente investigación. Así también se expondrán algunos estilos de liderazgo y las diferentes teorías relevantes sobre el tema.

El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Los líderes deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones.

Todas las organizaciones requieren líderes en todos sus niveles y en todas sus áreas de actuación.

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. A continuación se mencionan algunas definiciones.

1.1 Definición de Liderazgo

“Es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida”.¹

¹ Rafael Piccolo. “Coaching Ejecutivo del Liderazgo y de Transición en México”., Edit. Mc Graw Hill, México, 1996.

“Es el intento en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación de conseguir alguna o algunas metas”.²

"Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana".³

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".⁴

“Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo”.⁵

“Función de la administración que activa y anima a las personas a contribuir con lo mejor que tienen tanto individualmente como en cooperación con otras personas”.⁶

“Es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo”.⁷

“Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.⁸

“La suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados”.⁹“Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o de metas específicas”.¹⁰

² Edwin a. Fleishman y James G. Hunt (orgs.). Current Developments in the Study of Leadership, Carbondale, Southern Illinois University, 1973.

³ Chiavenato Idalberto., “introducción a la Teoría General de la Administración”. Edit Mc Graw Hill. Segunda edición. México, 1989.

⁴ Gibson., “Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos” Sao Paulo, Atlas, 1990.

⁵ Hernandez y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. México. Edit Mc Graw Hill, Primera Edición, 1994.

⁶ Gómez Mejía Luis R., Balkin David B., “Administración”. México. Edit Mc Graw Hill. Primera Edición, 2003.

⁷ Certo Samuel C., “administración Moderna”. Bogota, Colombia. Edit Prentice Hall, Octava Edición, 1979.

⁸ Ibidem. Pag. 514.

1.2 Características del Líder

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 lleva 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 o grupos.

A continuación mencionaremos algunas características de acuerdo con las aportaciones de Edwin A. (1973), que debe tener un líder.

El líder 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.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura, aspecto, voz, etc.).

Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

⁹ J. Gannon Martín. "Administración por Resultados". México. Edit Continental S:A de C:V. primera Edición, 1994.

¹⁰ R. M. Hodgetts, S Altman. "Comportamiento en las Organizaciones". México. Edit Interamericana. Primera Edición, 1981.

Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de las funciones que realiza dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

El líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.

Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente, está interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe, que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo

buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder que influye, los liderados que son influenciados. La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de otras personas, incluso si ellas se oponen. La autoridad es el poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional. Es el poder legal y socialmente aceptado.

Una persona que ocupa una alta posición en una organización tiene poder por el hecho de su posición, lo cual se denomina poder de posición. El poder del presidente es mayor que el del gerente, debido a la autoridad formalmente atribuida a su posición jerárquica, y no debido a las características personales que lo llevaron hasta el cargo. La capacidad de influir, persuadir y motivar a los líderes esta muy ligada al poder que se percibe en el líder.

Existen cinco tipos diferentes de poder mencionados por John R. P. (1960), que un líder puede tener y estos son:

- ☞ Poder coercitivo: basado en el temor y en la coerción. El liderado percibe que si no atiende las exigencias del líder, podrá sufrir algún tipo de castigo o sanción que quiere evitar.
- ☞ Poder de recompensa: se apoya en la esperanza de alguna recompensa, incentivo, elogio o reconocimiento que el liderado pretende obtener.

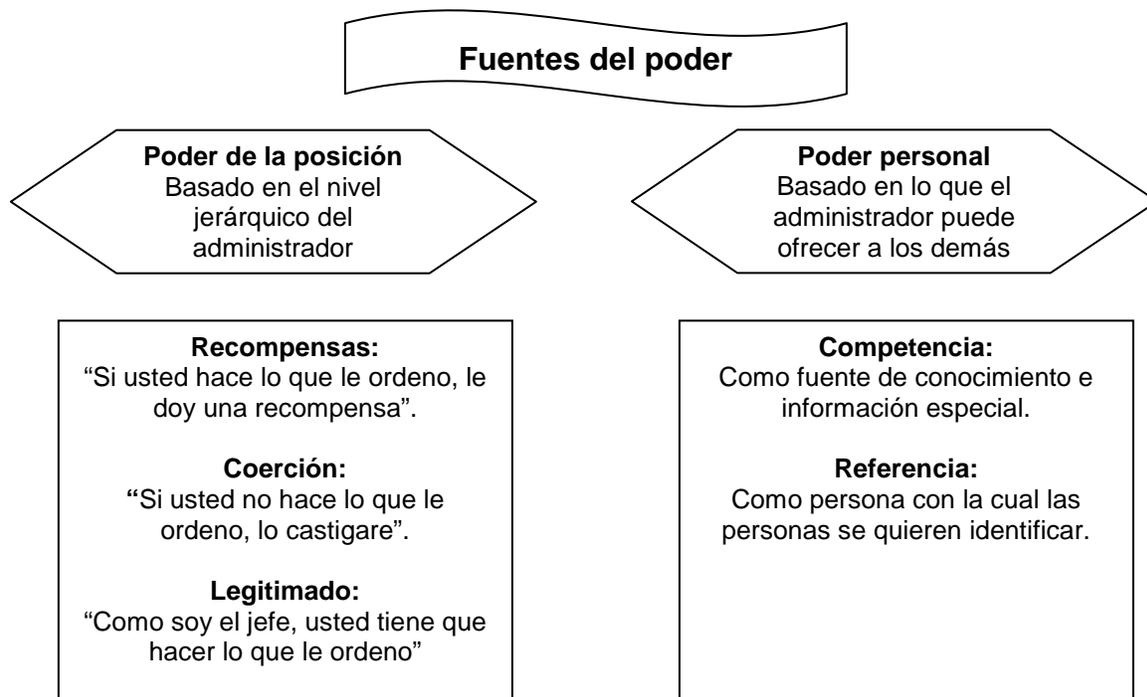
- ☞ Poder legitimado: se deriva del cargo ocupado por el individuo en el grupo o en la jerarquía organizacional. En una organización formal, el supervisor de primera línea tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. La nivelación jerárquica establece las escalas de autoridad en la organización.

- ☞ Poder de competencia: basado en la especialidad, en las aptitudes o en el conocimiento técnico de la persona. Los liderados perciben que el líder posee ciertos conocimientos o conceptos que exceden sus propios conocimientos.

- ☞ Poder de referencia: se basa en la actuación y la atracción. El líder admirado por ciertos rasgos de personalidad tiene poder de referencia. Es un poder conocido popularmente como carisma. Se da el nombre de carisma a la facultad excepcional y sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. Según el diccionario, carisma es un tipo de forma mágica, originada en poderes divinos o diabólicos. El carisma está siempre detrás de las personas cuyo desempeño va mucho más allá de la competencia, no importa la profesión. Un líder carismático es aquel que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. El mundo fue marcado por líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Vargas, Kennedy, etc. Cuando falta carisma, es más fácil poner los empleados al servicio de la organización. El carismático utiliza símbolos, analogías, metáforas y ejemplos para ilustrar lo que está diciendo, de manera sorprendentemente original.

Existen poderes derivados de la posición ocupada por el administrador, como el poder legitimado, el poder de recompensa y el poder de coerción. El poder de referencia y el poder de competencia, por el contrario, se derivan de la propia persona.

El verdadero liderazgo se deriva generalmente del poder de competencia y del poder de referencia del líder, es decir, del poder personal de este. Cuando el liderazgo se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización confiere al líder. El desafío del administrador está en saber buscar con decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en su poder personal.



Esquema # 1. En esta figura podemos observar las diferentes bases del poder con sus dos vertientes que son, el poder de la posición y el poder personal.

Fuentes de poder de la posición y del poder personal.

Fuente: adaptado de John R. Schermerhorn, Jr. Management, Nueva Cork, John Wiley and Sons, 1996, p. 321

1.3 Estilos de Liderazgo

El famoso estudio pionero sobre liderazgo de White Lippitt (1958), buscaba verificar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas. Los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez faire*) y democrático. A continuación se desarrolla cada uno de los estilos:

- ☞ Liderazgo autocrático: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentan el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando aquél está presente. El liderazgo autocrático enfatiza sólo en el líder.

En el liderazgo autocrático, el líder centraliza el poder y mantiene el control de todo y de todos en sus manos.

- ☞ Liderazgo liberal: el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder. El líder es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza sólo en el grupo.

En el liderazgo liberal, el líder se oculta deja que la situación fluya a voluntad, sin intervenir o intentar cambiar el rumbo de los acontecimientos.

☞ Liderazgo democrático: el líder es comunicativo en extremo. Estimula la participación de las personas se preocupa igualmente por el trabajo que por el grupo. Actúa como facilitador para orientar al grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

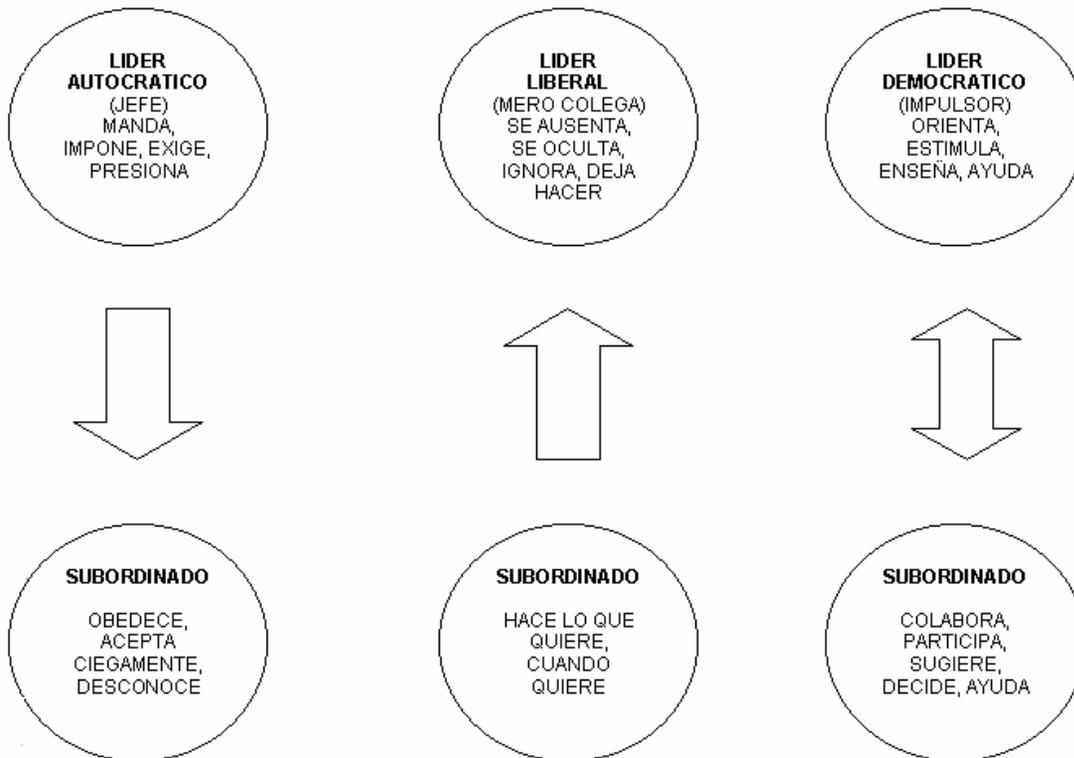
En el liderazgo democrático, el líder trabaja y toma decisiones en conjunto con los subordinados, escuchando, orientando e impulsando a los miembros.

En el siguiente cuadro se puede observar cada uno de estos tres estilos de liderazgo.

Aspectos	Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
Toma de decisiones	Solo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo	Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder
Programación de los trabajos	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con
División del trabajo	El líder determina la tarea a cada uno, y cual es su compañero de trabajo	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas
Comportamiento del líder	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa solo cuando es solicitado	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo

Esquema # 2. En este se puede observar la actuación del líder que promueve una cadena de comunicación con el grupo y los aspectos de cada uno de ellos desde la toma de decisiones hasta el comportamiento.

Diferentes estilos de liderazgo



Esquema # 3. Podemos observar los tres estilos de liderazgo autocrático, liberal y democrático y la relación de sus subordinados.

A partir de una investigación que realizó Bernardo Chimal¹¹ (2006), se detectó que el papel del liderazgo democrático fue defendido con intensidad, por el hecho de ser compatible con la administración participativa y con el espíritu democrático.

En la práctica, el administrador utiliza los tres estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación.

El administrador manda cumplir órdenes y sugiere a los subordinados la realización de ciertas tareas, o incluso los consulta antes de tomar alguna decisión.

¹¹Chimal Ramírez, Bernardo Gabriel. "Liderazgo y motivación en una compañía aseguradora". 2006.

El desafío está en saber cuando aplicar cada estilo, con quién, en qué circunstancias y que tareas se van a desarrollar.

1.4 El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo que se analiza en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado podría ser confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Funciones del líder

Para Hicks y Gullett (1977), el liderazgo es una subclase de gerencia. Muchas de las funciones del líder son más especializadas y tangibles que las del gerente. La manera como el líder desempeña sus funciones determina el éxito o el fracaso de su organización. Las funciones de un líder incluyen:

- ☞ Arbitraje: cuando los miembros de la organización se desentienden del curso de acción que se debe seguir, el líder debe resolver el problema arbitrando o decidiendo la mejor solución. En cualquier situación, la

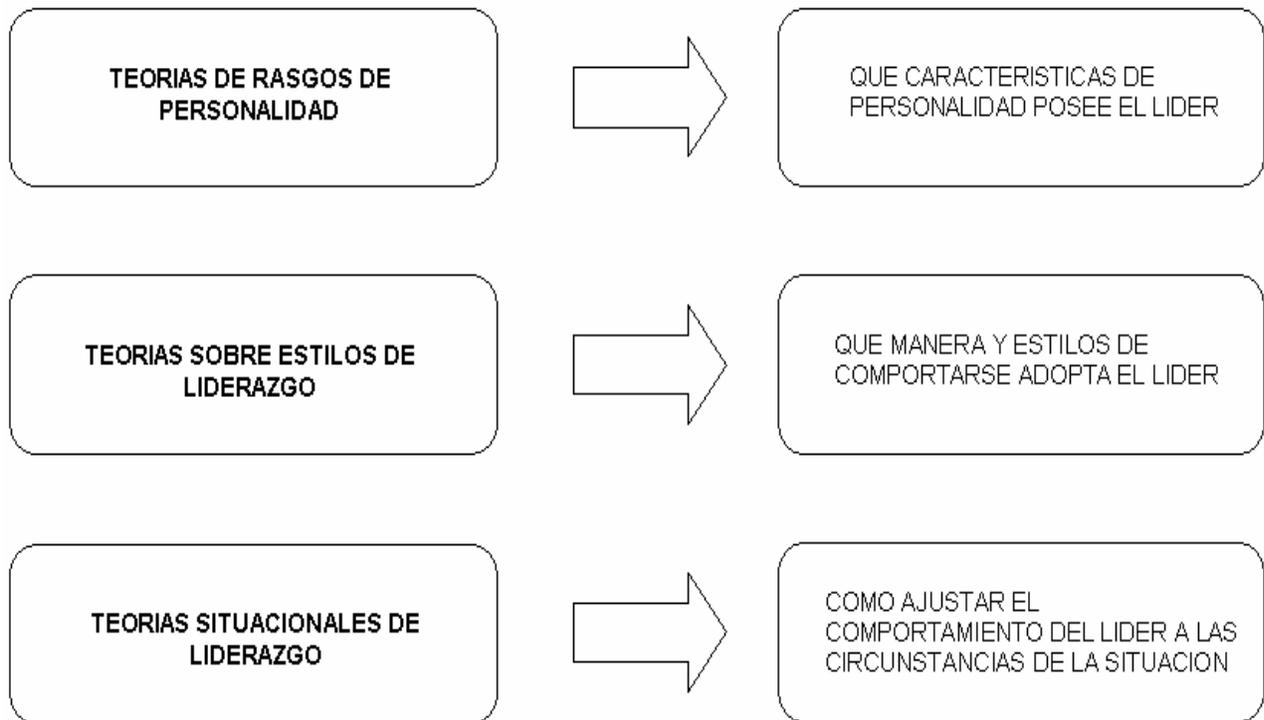
solución se debe encontrar de manera consensual y rápida para evitar conflictos o interrupciones.

- ☞ Sugerencias: el líder debe sugerir ideas y medios a sus subordinados, y evitar las órdenes o imposiciones. Debe lograr que los subordinados tengan sentido de participación y sean tratados con dignidad.
- ☞ Objetivos: los objetivos organizacionales no son automáticos sino que el líder debe definirlos y proporcionarlos. Para que la organización sea eficaz, los objetivos deben ser viables y conducir a que los miembros trabajen juntos.
- ☞ Catálisis: para iniciar o aumentar el movimiento de una organización, es necesaria cierta fuerza suministrada por la acción del líder como catalizador, que conduzca a los miembros a la acción colectiva.
- ☞ Seguridad: para mantener la actitud positiva y optimista frente a los problemas. el líder debe garantizar seguridad a sus seguidores. Esta seguridad en el empleo es importante para elevar la moral del equipo.
- ☞ Representación: en general, el líder representa a la organización ante los demás y sirve como símbolo de ella. Las personas de afuera ven a la organización a través de las actitudes del líder y de su impresión respecto de él. Una impresión favorable del líder garantiza una impresión favorable de la organización.
- ☞ Inspiración: al lograr que sus seguidores sientan que su trabajo es imprescindible e importante, el líder los inspira a aceptar los objetivos organizacionales con entusiasmo y a trabajar con eficacia para conseguirlos.

- ☞ **Orgullo:** la necesidad de reconocimiento y estima de las personas puede ser satisfactoria a través del orgullo sincero del líder por sus subordinados. Es importante que aprecie y celebre el trabajo de las personas.

1.5 Teorías sobre Liderazgo

Existen tres diferentes enfoques teóricos respecto del liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo.



Esquema # 4. Aquí se aprecian las tres diferentes teorías: rasgos de personalidad, estilos de liderazgo y teorías situacionales de liderazgo.

Fuente: adaptado de Claudia Vasallo. "A lebre gigante que nasceu de 3M", Exame, edición 641, 30 de julio de 1997, pp. 135-136.

En estas diversas teorías sobre liderazgo, algunas de las primeras en surgir fueron las que a continuación mencionamos:

La literatura nos habla de tres: 1.-Teoría del enfoque hereditario, 2.-Teoría de las características físicas y 3.-Teoría del adiestramiento. Estas teorías nunca fueron comprobadas científicamente y con el tiempo se descartaron, para dar paso a estudios más formales y sistemáticos.

Las teorías anteriores sirvieron de base y motivación para que los estudiosos continuaran investigando sobre el liderazgo desde diversos puntos de vista. A la fecha, no existe una teoría sobre liderazgo que se acepte universalmente, pero si se puede hablar de tres enfoques fundamentales en base a las primeras teorías del liderazgo y son los que a continuación se mencionan.

- ☞ El enfoque de rasgos: Se intentó identificar al líder por medio de rasgos personales y así separar a los líderes de los que no lo eran.

- ☞ El enfoque conductual. Los estudiosos se abocaron a desarrollar investigaciones en las que se pretendía identificar el comportamiento personal y relacionarlo con el liderazgo.

- ☞ El enfoque situacional. Plantea que existen determinadas situaciones en relación al medio laboral, las cuales influyen en la elección del estilo de liderazgo a utilizar.

En cuanto al primer enfoque, aún existe controversia para definir cuáles son los rasgos primordiales en un líder. Por tal razón, muchos especialistas han vuelto su atención a la forma de ser y actuar del líder frente a sus subordinados, dando a las nuevas investigaciones un enfoque conductual.

Enfoque conductual. Los investigadores trataron de averiguar qué hacían los líderes y cómo lo hacían. Los estudios realizados se centraron en conocer las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo. Las teorías agrupadas en este enfoque desarrollaron dos líneas de acción: La atención del líder por el trabajo (producción), y la preocupación del líder por las relaciones humanas (personas). Las teorías más conocidas que surgieron de este enfoque fueron:

Estilo de liderazgo basado en la autoridad, Los cuatro sistemas de administración de Likert, la rejilla gerencial de Blake y Mouton y el liderazgo como un continuo.

1.6 Teorías de Rasgos de Personalidad

Las más antiguas teorías sobre liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos de los líderes. Se suponía que se podía encontrar un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito:

- ☞ Habilidad para interpretar objetivos y misiones
- ☞ Habilidad para establecer prioridades
- ☞ Habilidad para planear y programar actividades del equipo
- ☞ Facilidad para solucionar problemas y conflictos
- ☞ Facilidad para supervisar y orientar a las personas
- ☞ Habilidad para delegar responsabilidades a los demás

Las críticas a la teoría de rasgos de personalidad se fundan en dos aspectos principales: que las características de personalidad generalmente se miden de manera poco precisa y que esa teoría no toma en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo, es decir, los elementos del ambiente importantes para determinar quién será líder eficaz, Algunos rasgos de personalidad son esenciales en ciertas situaciones, pero no en otras.

El líder de una empresa puede ser el último que hable en el hogar. Muchas veces, es la situación lo que define al líder. Cuando la situación se modifica, el liderazgo pasa a otras manos.

Algunos de los rasgos de personalidad esperados en el líder son los siguientes:

- ☞ Inteligencia
- ☞ Calor humano
- ☞ Mente abierta
- ☞ Habilidades humanas
- ☞ Asunción de riesgos
- ☞ Tolerancia
- ☞ Entusiasmo
- ☞ Visión del futuro
- ☞ Responsabilidad
- ☞ Madurez
- ☞ Perspicacia
- ☞ Optimismo
- ☞ Comunicabilidad
- ☞ Espíritu emprendedor
- ☞ Empatía
- ☞ Creatividad
- ☞ Impulso para la acción
- ☞ Disposición a escuchar
- ☞ Flexibilidad
- ☞ Confianza
- ☞ Curiosidad

A continuación se identifican algunos de los rasgos de personalidad que identifican a los líderes de éxito de acuerdo con las aportaciones de Ralph M. Stogdill (1990).

- ☞ Características personales
- ☞ Características intelectuales
- ☞ Características emocionales
- ☞ Características físicas

Las teorías de los rasgos son las más antiguas respecto del liderazgo. Según esta teoría el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus empleados. La teoría de los rasgos parte del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales. Algunos de los principales rasgos de esta teoría son:¹²

- ☞ Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.
- ☞ Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- ☞ Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- ☞ Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

El líder debe inspirar confianza, tener una buena presentación, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

¹² Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición, 1989.

Algunas de las limitaciones más importantes que se le han formulado a esta teoría son:¹³

- ☞ No existe una ponderación de los rasgos de personalidad, ya que no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- ☞ Esta teoría olvida la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.
- ☞ No distingue entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, algunos rasgos de personalidad son más importantes que otros.
- ☞ Ignora por completo la situación en que se ejerce el liderazgo. Por ejemplo, una situación de emergencia requiere de cierto comportamiento del líder.
- ☞ Según esta teoría un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad.

En 1971 E. E. Ghiselli, investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente válidos. En su investigación Ghiselli realizó un estudio a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:¹⁴

¹³ Idem

¹⁴ F. A. Séller, A. W. Clark, <http://arjournals.annualreviews.org.mx>

- ☞ Inteligencia: el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

- ☞ Habilidad de supervisión: esta es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación, se concluye que esta característica era “de importancia dominante”.

- ☞ Iniciativa: el concepto de iniciativa se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los niveles superiores de la administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.

- ☞ Seguridad en si mismo: esta indica hasta que punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Se encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza que en si mismos manifestaban.

- ☞ Auto-percepción del nivel ocupacional: esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado estatus y una alta posición socioeconómica. Esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por este estudio demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más relevantes que algunos rasgos que

comúnmente se creen más importantes para los líderes, por ejemplo, sus rasgos físicos.

1.7 Teorías sobre Estilos de Liderazgo

Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgo más divulgados son los dos estilos de liderazgo, el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la malla gerencial.

☞ **Liderazgo centrado en la tarea:** estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, súper especializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se junten según los métodos preestablecidos, los disponibles.

☞ **Liderazgo centrado en las personas:** estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado.

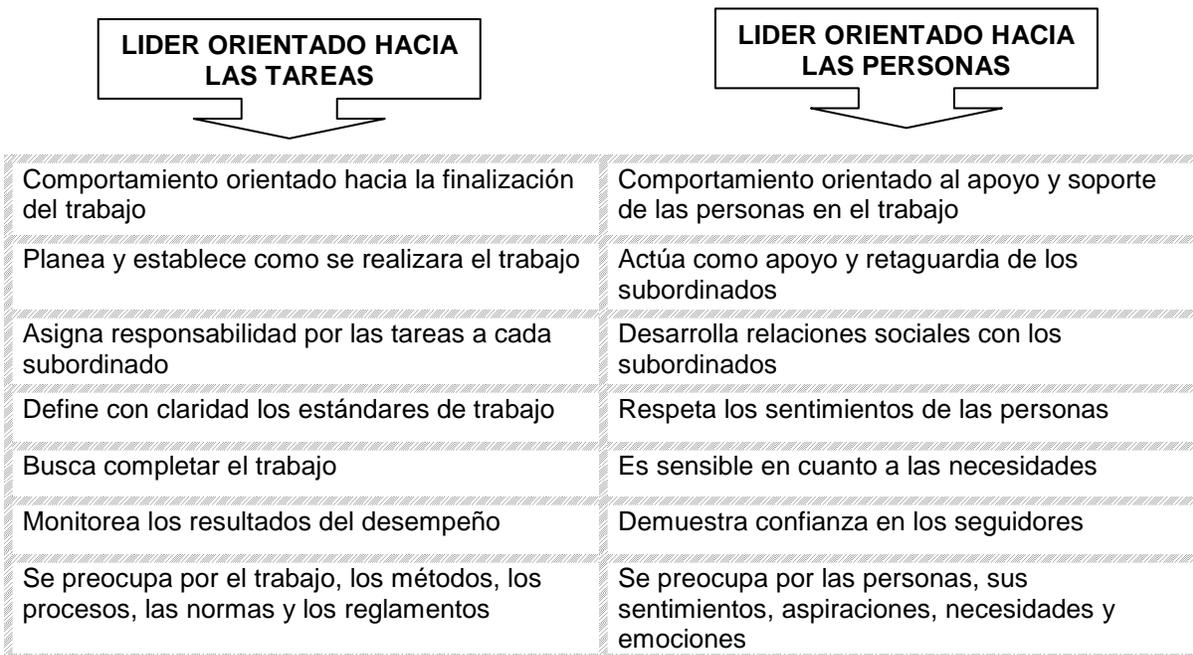
De acuerdo con los resultados en la investigación realizada por Bernardo Chimal, en el Grupo Nacional Provincial (GNP) en (2006), revelaron que en las unidades organizacionales con baja eficiencia, el estilo de liderazgo estaba orientado hacia

la tarea. La elevada presión para que las personas trabajen genera en los subordinados actitudes desfavorables hacia el trabajo y los superiores.

A corto plazo, este tipo de liderazgo puede lograr mejores resultados de eficiencia y productividad.

Sin embargo, a mediano plazo, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, rotación de personal, ausentismo elevado, alto niveles de desperdicio, reclamos laborales contra la organización, quejas frecuentes y reducción del ritmo del trabajo. Cuanto mayor sea la sensación de conflicto, tanto menor será el nivel de producción. Esta teoría peca por la simplificación y la reducción del liderazgo a una sola dimensión: orientación hacia el trabajo o hacia las personas.

Diferencias entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas



Esquema # 5. Aquí se muestra los dos tipos de liderazgo y las conductas que deben tener los líderes. Liderazgo centrado en la tarea: estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Liderazgo centrado en las personas: estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados Rensis Likert (1997).

Papeles del líder relacionados con la tarea y con las personas

Papeles relacionados con la tarea

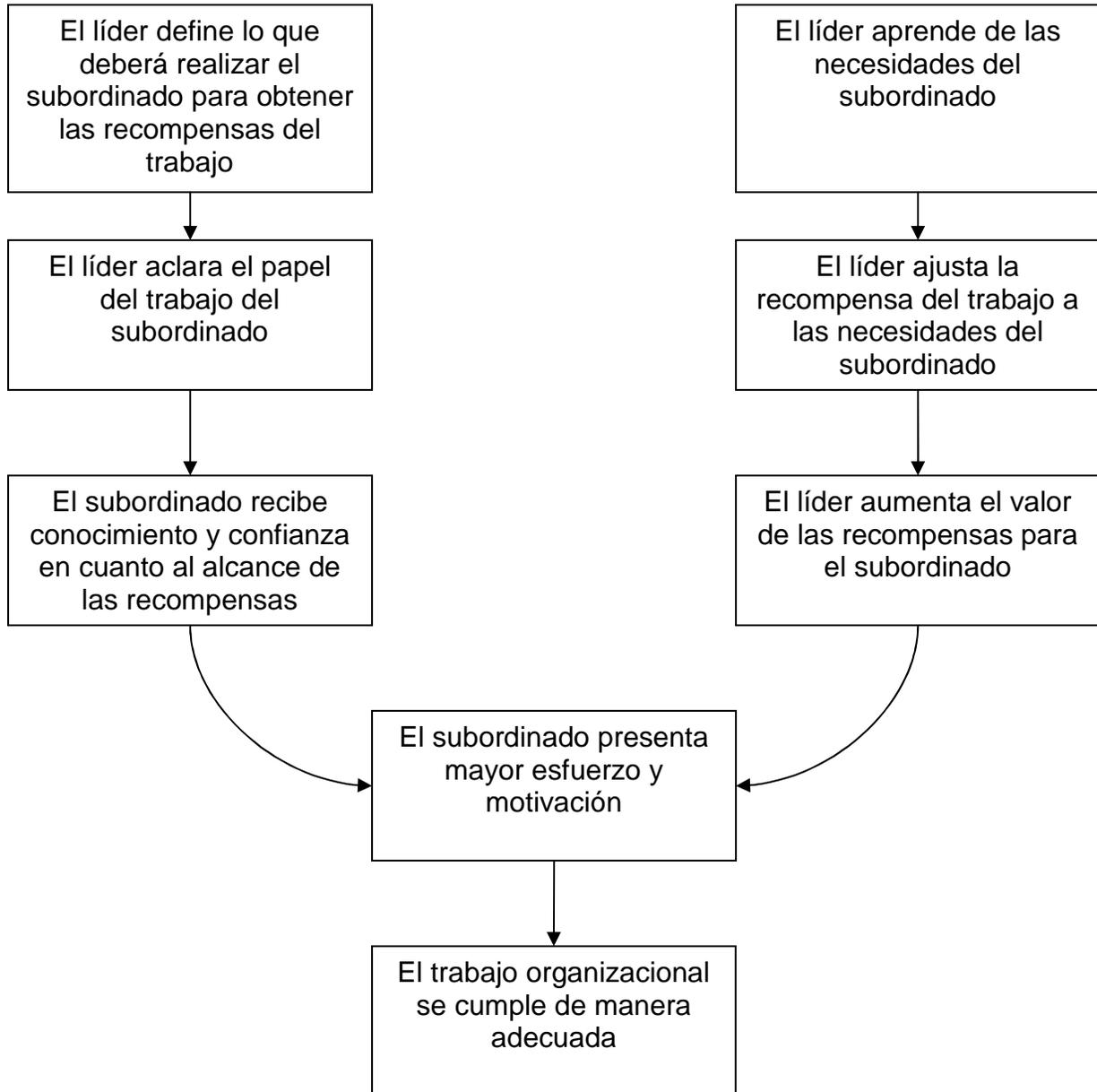
Papeles relacionados con las personas

☞ Definición del problema para el grupo	☞ Apoyo a las contribuciones personales
☞ Solicitud de hechos, ideas, sugerencias u opiniones de los miembros	☞ Estimulo a través del reconocimiento
☞ Proposición de hechos, ideas o sugerencias para el grupo	☞ Evaluación de la moral del grupo y ayuda a los miembros para percibirla
☞ Esclarecimiento de situaciones confusas	☞ Reducción de la tensión y reconciliación de conflictos y divergencias
☞ Proposición de ejemplos	☞ Modificación de posiciones y admisión de errores
☞ Orientación general	☞ Facilitación de la participación de los miembros
☞ Resumen de las discusiones	☞ Evaluación de la eficacia del grupo
☞ Verificación de cuando se obtiene una verificación o consenso	

Esquema # 6. Aquí se muestra el liderazgo visionario, este debe estimular la creatividad e innovación entre los empleados, apoyar las ideas y sugerencias, impulsar a las personas, inspirarlas con su entusiasmo personal, crear equipos, ayudarlas a actuar, buscar consenso, dar ejemplo, proporcionar apertura y celebrar y festejar las realizaciones de las personas.

Se ha llegado a la conclusión de que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los liderados y dependan de metas específicas que consignan los subordinados. Gran parte del trabajo del líder es mostrar al liderado el tipo de comportamiento que tiene mayor probabilidad de llevar a la consecución de la meta. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino por seguir.

Papeles del líder en el modelo camino-meta.



Esquema # 7. En esta se muestra la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de autodesarrollo y los caminos para alcanzarlas.

Fuente: adaptado de Bernard M. Bass. "Leadership: good, better, best". Organizational Dynamics, 13, invierno de 1985, pp. 26-40.

Malla gerencial (managerial grid)

La malla gerencial se basa en el supuesto de que, en la mente de la mayoría de los líderes, existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

Blake y Mouton (1980), crearon una malla gerencial para demostrar que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes. Según los autores, los líderes deben unir esas dos preocupaciones para conseguir resultados eficaces en las personas.

La malla gerencial esta formada por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca-preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación posible.

En la malla gerencial, existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla gerencial para explicarlos mejor. El administrador debe evaluar su estilo de liderazgo y descubrir dónde está situado en la malla gerencial. El objetivo es desplazarse gradualmente hasta alcanzar el estilo 9.9, que constituye el estilo de la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y en los resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas, en las actitudes y comportamientos.

Las diversas teorías sobre estilos de liderazgos presentan algunos aspectos comunes. En primer lugar, cada una de ellas busca aislar ciertas dimensiones principales de la conducta de liderazgo para trabajar con la multidimensionalidad,

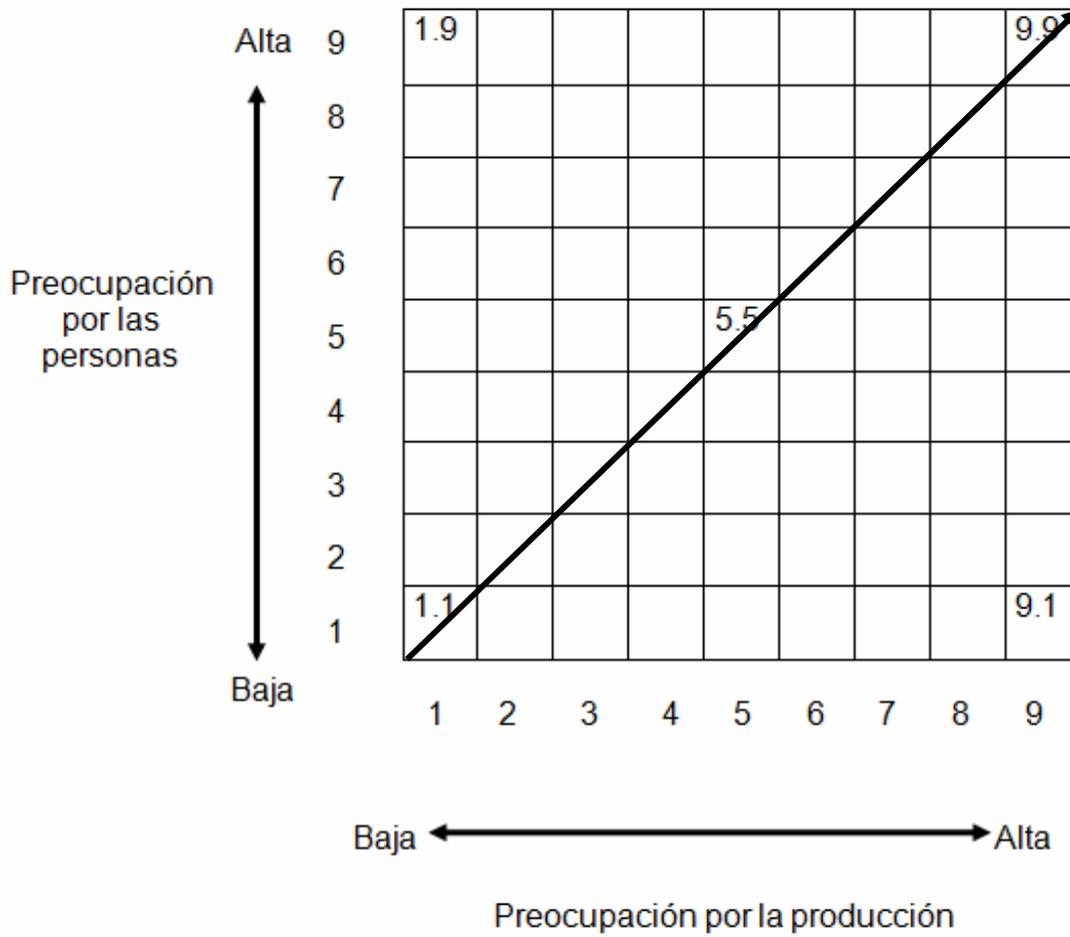
lo que puede confundir la interpretación del comportamiento. La superposición de definiciones entre los diversos autores es impresionante.

En segundo lugar, cada una de estas teorías tiene defensores que creen que su enfoque es el mejor.

En tercer lugar, las investigaciones sobre estilo de liderazgo en cada una de estas teorías se basan en medidas logradas a través de cuestionarios, método bastante limitado y controvertido. En realidad, se trata de un campo de investigación que tiene un enorme potencial de estudio. De todas estas teorías, la malla gerencial es la más completa y aplicable.

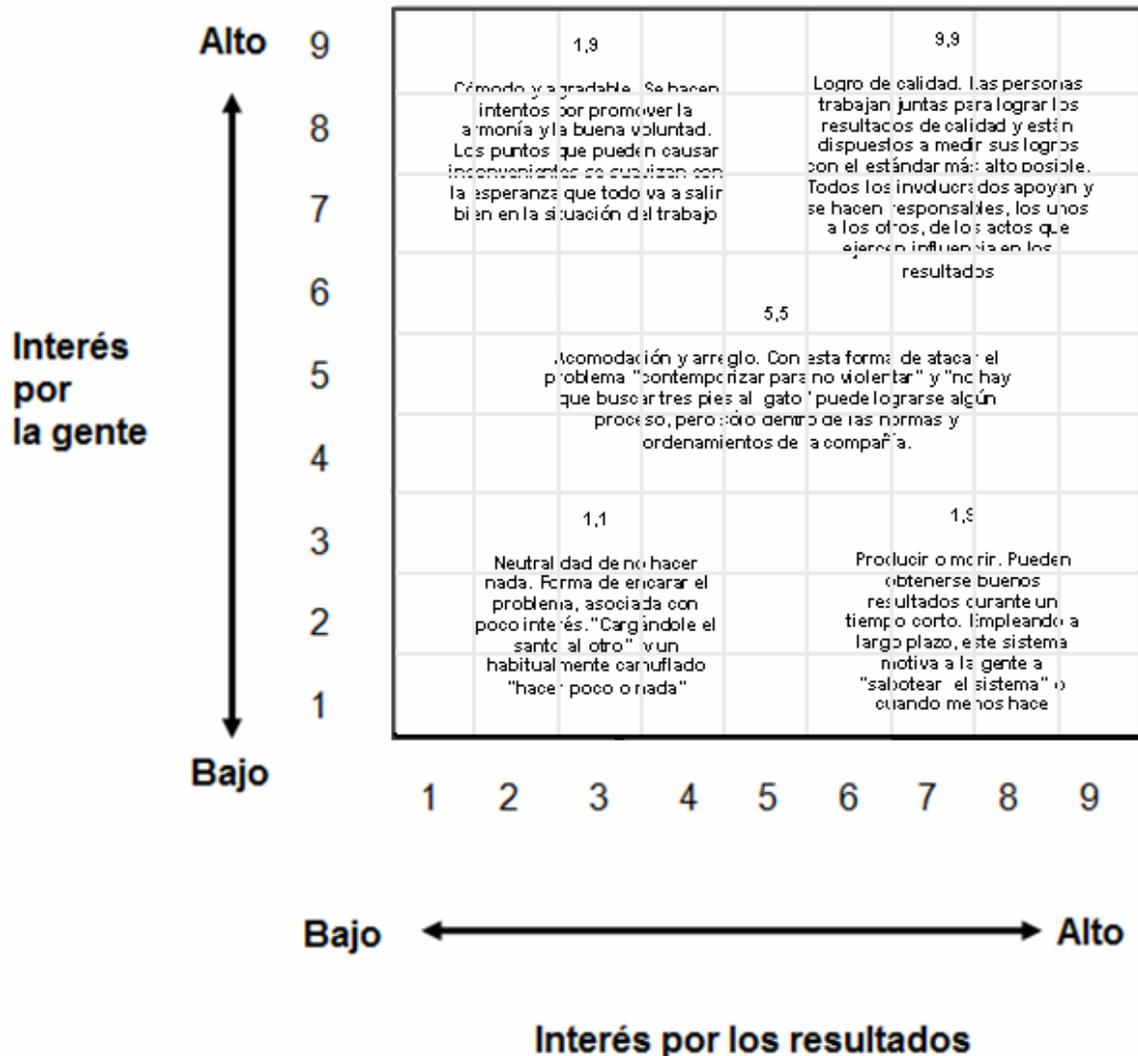
Se ha comprobado que los directores y gerentes casi siempre se preocupan por el trabajo. Casi nunca se preocupan por las personas ni por las razones para que no alcancen los objetivos propuestos. Ignoran la palabra liderazgo. Incluso, los directores y gerentes se preocupan solo por los resultados, ignorando que estos se obtienen a través de las personas.

Malla gerencial (managerial grid)



Esquema # 8. La Malla gerencial donde se observan los diferentes tipos de liderazgo: 1.1 mínima preocupación por la producción y por las personas, 1.9 énfasis en las personas y mínima preocupación por la producción, 9.1 énfasis en la producción y mínima preocupación por las personas, 5.5 estilos de término medio, actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo y 9.9 estilo de excelencia, énfasis en la producción y énfasis en las personas.

Fuente: Blake Robert R., Mounon Jane. "El Nuevo Grid Gerencial". México. 1980



Esquema # 9. Descripción Del Grid Gerencial. En el cual se muestra la malla gerencial formada por sus dos variantes, preocupación por la producción (eje X) y preocupación por la gente (eje Y), y los 5 principales estilos de liderazgo.

Utilizando los cuatro cuadrantes, se elaboro una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro estilos extremos (1,1, 9,1, 1,9, 9,9) y el estilo medio (5,5). Los otros 76 estilos son derivaciones de los cinco estilos mencionados.

A continuación se describen los cinco principales estilos de liderazgo (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9) mostrados en la figura anterior.

Principales estilos de la Malla gerencial

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACION	FRONTERAS INTERGRUPALES
1.1	Mínima preocupación por la producción y por las personas	Poco involucramiento y poco compromiso	Aislamiento, falta de coordinación intergrupala
1.9	Enfasis en las personas y mínima preocupación por la producción	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones de mínimo común denominador	Coexistencia pacífica, los grupos evitan problemas para mantener la armonía
9.1	Enfasis en la producción y mínima preocupación por las personas	No hay participación de las personas	Hostilidad intergrupala sospecha y desconfianza mutuas, actitud de ganar o perder
5.5	Estilo de término medio. Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo	Camino del medio y acomodación, que deja a todos descontentos	Tregua inestable. Repartición proporcional y acomodación para mantener la paz
9.9	Estilo de excelencia, énfasis en la producción y énfasis en las personas	Elevada participación e involucramiento, compromiso de las personas	Comunicaciones abiertas y francas, flexibilidad y actitud hacia el tratamiento constructivo de los problemas

En este cuadro se muestran los principales estilos de liderazgo de la malla gerencial, donde existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor. El administrador debe evaluar su estilo de liderazgo y descubrir donde está situado en la malla gerencial.

Como ya se mencionó a partir del Grid, se pueden estudiar diversas tendencias de liderazgo y establecer diferentes tipos de este. Por ejemplo, existen dos estilos de liderazgo adicionales que son combinaciones de los cinco primeros estilos, uno es

el estilo oportunista y el otro es el estilo 9+9 o estilo paternalista. Consideramos que es relevante mencionar estos dos últimos estilos, ya que en las organizaciones se suelen encontrar líderes con estas características.

Estilo Oportunista: El estilo oportunista es una mezcla de todos los estilos en el Grid, esta orientación busca la combinación de estilos que resulte más favorable para alcanzar el éxito personal subordinando las metas de la organización y de los miembros del equipo.

Gerencia paternalista 9+9: La administración busca que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1 pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Tiende a tener una preocupación por el bienestar de las personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplir con todas las metas y deseos de la administración.

Estilo Dominante y Suplente

El Grid permite descubrir actitudes y comportamientos. Ningún individuo se adhiere constantemente a un solo estilo de liderazgo. Más bien, la gente adopta enfoques diferentes o exhibe distintos niveles de preocupación en diversas ocasiones, y la formulación dominante/suplente confiere significado a la gama de supuestos que una persona puede poseer.

Es importante recordar que el estilo o los estilos que emplea la gente en el trabajo pueden ser complejos.

Un estilo suplente se revela a si mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante. Estos cambios hacia el estilo suplente proporcionan un medio para comprender como la

gente no es rígidamente consistente en sus acciones y busca adaptarse a las barreras y resistencias que parecen insuperables de alguna otra manera.

La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

Elementos del Liderazgo. Los elementos del liderazgo que se toman en cuenta para la definición de los estilos en el Grid son: la resolución de conflictos, la iniciativa, la indagación, la propugnación, la toma de decisiones y la crítica. Estos seis elementos son vitales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo de equipo eficaz en la teoría del Grid gerencial. A continuación se explican estos conceptos:

Resolución de conflictos. Cuando la gente tiene diferentes opiniones y las expresa, el desacuerdo y el conflicto son inevitables. El conflicto puede ser quebrantador y destructor de resultados, o bien creativo y constructivo, dependiendo de cómo se le maneje.

El líder debe tener la capacidad de hacer frente al conflicto de manera constructiva, si el líder trata de evitarlo o esconderlo, probablemente generara hostilidad y antagonismo en los miembros del grupo.

Iniciativa. Una iniciativa se pone en práctica siempre que se concentran esfuerzos en una actividad específica para empezar algo que no estaba ocurriendo, para detener algo que estaba ocurriendo o para cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo.

El líder debe tener el carácter y la intensidad de esfuerzo o impulsos que respalden las acciones que emprende, ya sea para poner en práctica algo nuevo o para cambiar algo que ya estaba en práctica.

Indagación. La indagación permite obtener experiencias y datos que poseen las personas con quienes trabajamos, la indagación también puede obtener información de otras fuentes, depende del tipo de información que el líder quiera obtener. La claridad de la indagación depende de la escrupulosidad de las personas. Indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentadas. El líder debe tener la capacidad de ser muy claro y preciso en las preguntas para obtener información clara y pertinente.

Propugnación. Propugnar significa: tomar una posición, expresar las opiniones, actitudes, ideas y convicciones propias. Una persona puede tener fuertes convicciones pero considerar que es arriesgado tomar una posición.

De manera alternativa, un individuo puede o no propugnar su punto de vista en virtud de tener pocas convicciones o no tener ninguna. La manera en que este individuo pugna por sus convicciones constituye otro rasgo del estilo de liderazgo de esa persona para tratar con la gente.

Toma de Decisiones. Los recursos se aplican al desempeño a través de la toma de decisiones. Esto puede implicar una toma de decisiones individual en la cual el líder es el único que en última instancia toma la decisión, puede implicar la delegación de responsabilidades en uno o más individuos, o el trabajo en equipo, en el cual todos los recursos disponibles se concentran en la toma y en la instrumentación de decisiones.

Crítica. La crítica es la clave para este proceso. Significa abandonar de momento o interrumpir una actividad el tiempo suficiente para estudiarla, para ver posibles alternativas de mejorar el desempeño y para prever y evitar acciones que pudieran tener consecuencias adversas.

Cuando la crítica se hace eficaz, se abre un camino para la movilización de recursos en resultados medibles. Sin crítica, la gente opera a ciegas y con ella

tiene una visión interna de lo que esta haciendo y de cómo podría hacerlo de modo más eficaz.

Descripción de los Diferentes Estilos del Grid

Estilo 1,1 Gerencia Empobrecida. El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de los miembros de la organización. Un líder con esta orientación ocupa una posición de autoridad sólo de nombre dada por el puesto que ocupa en la organización.

Sus orígenes pueden encontrarse en la experiencia de la persona como trabajador. A través de los años el individuo ha perdido interés y el trabajo se ha vuelto vacío y sin ningún reto por ese motivo el individuo se refugia en la organización para mantener un papel socialmente aceptable, cumpliendo con los requisitos mínimos de trabajo que requiere su puesto.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivaciones. La motivación positiva de este estilo, es el no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Esto significa hacer el mínimo de esfuerzo necesario para acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La motivación con tendencia negativa es el temor al despido o el temor de perder su puesto en la organización, esto sucede sí la gente ve en este tipo de individuos a una persona inútil que no actúa o que es un estorbo para la organización.

Resolución de conflictos. Los gerentes con esta orientación permanecen relativamente fuera de cualquier situación de conflicto. Una persona orientada en

la dirección 1,1 adopta un enfoque de espectador o de no intervención al liderazgo y responde al conflicto buscando neutralidad que implica menos compromiso.

Iniciativa. Los individuos con orientación 1,1 son apáticos, no tienen probabilidades de desarrollarse y mucho menos de iniciar nuevas ideas y cursos de acción. La iniciativa para estas personas significa riesgo, ya que pueden fracasar en su idea y llamar la atención, lo que les podría ocasionar, según ellos la pérdida del empleo.

Propugnación. El gerente de orientación 1,1 es evasivo, evita comentarios espontáneos que pudieran revelar alguna convicción. Este tipo de líder reconoce la dirección marcada por otra persona sin asumir una posición firme.

Toma de decisiones. Cuando se debe tomar una decisión se le impone o simplemente se da. Si es posible este tipo de gerentes define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal y como están. La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de atribuir los errores a otras personas.

Crítica. Este tipo de gerentes nunca pensaría en hacer crítica. Si los subordinados solicitan retroalimentación, el gerente puede verse obligado a responder, pero el contenido de la respuesta es tan vago y superficial que no tiene ningún valor.

Estilo 9,1 Autoridad — Obediencia. Los objetivos de la producción solo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal, que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1 es un capataz exigente, el cual sabe perfectamente qué hacer para que se le haga el trabajo.

Un estilo como el 9,1 no tiene probabilidad de producir cooperación, involucramiento o compromiso en las personas que se espera que realicen la tarea.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El aprecio por los demás es escaso o inexistente.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivaciones. Cuando se satisface la condición positiva, la persona de orientación 9,1 se siente orgullosa de un trabajo bien hecho porque nada se ha dejado a la discreción de otra persona

Para una persona de orientación 9,1, “el temor al fracaso” se traduce en una falta de aptitud personal. Cuando ocurre el fracaso, los sentimientos de poder, control y dominio son sustituidos por la ansiedad y la aflicción.

Resolución de conflictos. El conflicto se ve como una amenaza al control gerencial. Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, imponiendo su opinión a los demás, terminándolo de forma inmediata sin importar como se haga.

Este tipo de líder limita que otros tengan suficiente información para maquinarse formas alternativas de hacer las cosas.

Iniciativa. La emisión de órdenes se aproxima mucho al ejercicio unilateral de la iniciativa. Significa decir a otras personas que hagan algo, que dejen de hacerlo o que lo hagan de manera diferente.

Indagación. El conocimiento es uno de los instrumentos más importantes para ejercer el dominio, el poder y el control.

Una indagación de un jefe 9,1 se basa en escuchar a la defensiva y en sondear constantemente para encontrar indicios de dificultades. Lo anterior, es una reacción al temor del fracaso, por consiguiente, se siente obligado a mantenerse en guardia para evitar que esto ocurra.

Propugnación. Una persona de orientación 9,1 permite que otras personas sepan exactamente cuál es su posición sobre cualquier tema. Las convicciones se expresan de manera tal que eviten la polémica. Las posibilidades, alternativas o los contra argumentos son objeto de resistencia aún cuando implican reunir pruebas que desmientan los hechos. Los colegas y/o subordinados tienen dificultades para externar alguna opinión.

Toma de decisiones. Las decisiones que toma un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales, sólo él tiene los recursos que se necesitan, ya que estos implican conocimientos, experiencia o autoridad. Las aportaciones de otras personas no se solicitan, ni se desean.

Crítica. La crítica en el sentido 9,1 pocas veces contiene un elemento constructivo, más bien, es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora.

Estilo 1,9 Gerencia De Club Campestre. Se observa una escasa preocupación por la producción en contraste con una gran preocupación por la gente. Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideados para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción.

En una cultura 1,9 la producción tiende a sufrir porque los problemas que se deben resolver se dejan “para después”. Sin resolución, estos problemas tienen como consecuencia una menor productividad.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivación. La motivación positiva del estilo 1,9 es el deseo de agradar a las personas con las cuales trabaja, se siente seguro cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas lo aceptan y lo aprueban. Esto significa ser simpático, servicial, bondadoso y compasivo; está ansioso por recibir señales de aprecio.

El lado negativo de la motivación 1,9, es el temor al rechazo. Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, trata de evitarla, ya que puede traerle como resultado la separación de aquellas personas cuya aceptación y aprobación se busca.

Resolución de conflictos. Aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. Este individuo opta por mantenerse seguro evitando por completo el conflicto, de ser posible, o aceptando cualquier cosa que otros digan en lugar de asumir una posición. Una forma de evitar el conflicto consiste en crear una atmósfera agradable, otra forma consiste en nunca estar en desacuerdo.

A menudo, el enfoque positivo del estilo 1,9 para solucionar un conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo. Otras características de la persona de orientación 1,9 consisten en evadir las cosas negativas y en minimizar las presiones cuando la presión para obtener resultados proviene de arriba.

Iniciativa. Este individuo está alerta a las iniciativas que toman otras personas, hay un deseo de reaccionar con el fin de obtener aprobación. Es decir, la iniciativa en general no proviene de individuos de orientación 1, 9.

Indagación. La indagación al estilo 1,9 tiende a ser superficial. Antes que arriesgarse al rechazo por el hecho de presionar a otras personas, el individuo de enfoque 1,9 puede hacer inferencias de la situación, generalmente de orientación positiva, para proporcionar la información a los niveles superiores.

Por el lado negativo de su motivación, evita hacer preguntas que susciten temas desagradables. Cuando la indagación asume la forma de lectura y estudios individuales, puede ser bastante completa, siempre y cuando el contenido sea muy positivo.

Propugnación. La propugnación de un gerente de orientación 1,9 carece de fuerza. Por lo general, las reservas permanecen sin ser expresadas ya que la persona de orientación 1,9 se dice a sí misma: "No estoy seguro de esto pero los demás están probablemente en una mejor posición para ver la solución de manera que me limitaré a permanecer callado".

Toma de decisiones. Considera las decisiones como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, evita tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, se asegura que las otras personas sepan que no es su culpa.

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora.

Crítica. Un gerente que opera desde la posición positiva del enfoque 1,9 reacciona a la crítica de la siguiente manera: "Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor". Por el lado negativo, evita señalar las debilidades o defectos de la gente. Eso podría hacerlas infelices.

La retroalimentación negativa es evitada. La tendencia es ver el lado positivo de las cosas haciendo comentarios que evitan los aspectos inquietantes del desempeño.

Estilo 5,5 Gerencia Orientada a la Organización y al individuo. El gerente con orientación 5,5 busca más, un equilibrio entre los dos aspectos que un resultado integrado. Los gerentes con esta orientación operan de acuerdo con la regla de toma y da para obtener un poco. Sin embargo el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad, es entonces, cuando la complacencia y el descuido entran en escena. Las personas con tendencia 5,5 tienden a identificarse con la riqueza y el estatus o con quienes la tienen, buscando ganar prestigio por asociación. El gerente con esta orientación representa un desempeño promedio, no excelente.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivación. La motivación gira alrededor de una necesidad de pertenecer, consiste en evitar que se le humille o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser cortado del grupo. Este temor puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5,5 necesita a otras personas para saber como pensar. Cuando este individuo no siente el apoyo del grupo, se toma cada vez más ansioso e incierto en cuanto a que camino tomar.

Resolución de conflictos. La lógica interna del individuo con tendencia 5,5 es el encontrar un punto intermedio de pensamiento entre las personas involucradas para lograr un acuerdo en el que todos salgan beneficiados. Cuando un conflicto aparece es probable que el gerente con esta orientación retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. Ve como razonable algo que está en la mitad, que es intermedio o representa una división entre puntos de vista divergentes. Este gerente puede separar a las partes involucradas y convertirse en un intermediario hasta que se pueda dar una forma de acuerdo y reconciliación.

Iniciativa. Las iniciativas del estilo 5,5 se encuentran basadas en condiciones, políticas y en general en las prácticas de la empresa. Estas reglas proporcionan los medios para una conducta segura y libre de riesgos, forma una zona de comodidad en la cual se puede operar. Cuando el líder de tendencia 5,5 actúa de forma positiva, introduce actividades cuando sabe que dichas actividades obtendrán el respaldo de la mayoría.

Indagación. Los gerentes de tendencia 5,5 usan la red de comunicación informal de la empresa para mantenerse dentro de la organización. Escuchar significa estar alerta para descubrir claves que permitan mantenerse informado, quedándose con los ganadores, ya que la reputación depende en gran medida de las personas con quienes uno se relaciona.

Los documentos técnicos tienen una revisión superficial. En lugar de perder el tiempo estudiando dicho material, el gerente con esta orientación ve en esta oportunidad un buen pretexto para delegar. El gerente trata de mantenerse informado sobre toda la organización y su gente, pero rara vez se obliga a estudiar cualquier tema en particular con profundidad.

Propugnación. Estos gerentes no tienen oportunidad de ser defensores decididos de una posición. La propugnación no está determinada por sus convicciones sino

por lo que es más seguro y factible; desde el punto de vista político, adoptan posiciones oportunistas.

Toma de decisiones. Las decisiones son rápidas y fáciles porque se confía en un precedente para decidir que hacer, si no se ha hecho antes, no se hace. Cuando no hay un camino para tomar una decisión el proceso es difícil ya que tiene miedo a lo desconocido, para respaldarse el gerente con esta orientación recurre a una variedad de técnicas para que lo guíen.

El gerente 5,5 delega sobre la base de la equidad y la justicia. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa.

Crítica. Al igual que el individuo de orientación 1,9, al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. Prefiere el desempeño de papeles positivos. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas. Cuando hace la crítica la hace de manera indirecta con la finalidad de no agredir al implicado.

Estilo 9,9 Gerencia de Equipo. Es la integración del interés por los resultados y por la gente, esto sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa haciendo contribuciones extraordinarias. El objetivo de este líder consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivaciones. La motivación positiva de este estilo es el deseo de satisfacción a través de la contribución, este entusiasmo y el espíritu de hacer las cosas son

contagiosos, inspiran una actitud ganadora en otras personas y promueven el sentimiento de espontaneidad y apertura, que es básico para la creatividad, el compromiso y la cohesión de los miembros. En este estilo mientras más se acercan los empleados al éxito de la promoción de las metas de la empresa, mayor es su sentimiento de realización.

La motivación con tendencia negativa de este estilo, es el temor al egoísmo, esto es, perder la perspectiva e identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista las aportaciones hechas por otras personas.

Resolución de conflictos. La resolución requiere de gran madurez, por parte de las personas involucradas. El gerente con este estilo, ve el conflicto como una oportunidad para obtener un mejor entendimiento; la sana resolución del conflicto guía a la gente comprometida que entiende lo que se trata de lograr.

Para prevenir los conflictos el gerente enfrenta de forma oportuna a las personas involucradas en el problema, lo cual les hace sentir que se está buscando una resolución al problema y que su contribución es importante.

Iniciativa. La iniciativa se ejerce con energía a favor de la organización. Ésta no depende exclusivamente del líder y es posible que surjan propuestas del exterior del equipo o de cualquiera de sus miembros, existe un involucramiento de todos ellos.

Indagación. La indagación es amplia y profunda, el objetivo es asegurar que todos los aspectos de una pregunta sean evaluados de manera detallada y analítica aumentando así la posibilidad de que los problemas sean entendidos completamente por las personas que tienen que enfrentarlos.

Las preguntas son básicas pero tienen la calidad única de ser abiertas para promover una contribución adicional. Los documentos escritos se estudian con profundidad.

Propugnación. La información y las ideas se presentan con claridad y sin titubeo. Las reservas se dan a conocer con franqueza. La propugnación decidida aumenta la probabilidad de que todo punto de vista reciba la atención que admira. Ofrece razones para que se entienda su punto de vista y también trata de descubrir las razones de las demás posiciones.

Toma de decisiones

La toma de decisiones por parte del líder propone lograr el entendimiento de acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. Incluso si no es posible un acuerdo, cuando los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido la oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

Desde esta perspectiva la delegación de la toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante para los miembros del equipo u organización.

Crítica. La crítica no se limita a decir a otras personas lo que se está haciendo bien o lo que se está haciendo mal, el líder es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Este enfoque de 360 grados, permite el aprendizaje de la experiencia.

Estilo 9+9 Paternalista. La orientación paternalista es un ejercicio de los estilos de liderazgo 1,9 y 9,1 Se utilizan los elementos de estos dos estilos de manera simultánea o en una sucesión tan rápida que se mezclan en este nuevo estilo. Los subordinados pronto descubren que no importa lo que hagan, sencillamente no es suficientemente bueno. El paternalista les puede delegar trabajo a los subordinados pero luego no les da autonomía para sacarlo adelante, como resultado hay una verdadera falta de espontaneidad e iniciativa fuera de las áreas aprobadas por la administración.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivaciones. La motivación positiva consiste en disfrutar la veneración de otras personas y en hacer que otras personas emulen al paternalista como su modelo a seguir. La ganancia que se persigue es la dependencia de otras personas con respecto al paternalista y el respeto y la admiración por ser el líder el que todo lo sabe. El lado negativo de su motivación, es el temor al repudio.

Resolución de conflictos. El instrumento básico que se utiliza para resolver los conflictos es la recompensa por obediencia y el control a través del castigo y la reprimenda. Para evitar que los conflictos surjan, se refuerza la obediencia por medio de halagos, cumplidos. El paternalista puede entonces en caso de descontento retener el halago.

Cuando el conflicto persiste y no se puede restablecer el control, el subordinado es repudiado y rechazado. En este estilo una vez que ocurre un rompimiento es probable que sea permanente, teniendo el subordinado pocos elementos para volver a contar con el agrado del jefe.

Iniciativa. El paternalista ejerce una fuerte iniciativa hasta el momento en que considera que se puede confiar en que el subordinado hará lo que se espera de él, sin necesidad de instrucciones posteriores. Es una forma de delegación en la cual los subordinados no tienen la libertad para ejercer independencia de pensamiento, de juicio o para definir su propia solución a un problema.

Indagación. Puede no ser directa, en el sentido de solicitar informes, pero las preguntas están ideadas para hacerle saber a otras personas qué es lo que se espera de ellas. También hay mucha indagación indirecta a través de escuchar y observar a fin de establecer que las cosas se están haciendo como deberían hacerse.

Existe un alto grado de “Necesito saber”, porque el gerente paternalista no puede darse el lujo de estar equivocado o de permitir que se sepa que hay algo que aprender de los subordinados.

Propugnación. El paternalista tiene creencias sólidas y las propugna intensamente, a menudo con un sobrio tono de moralismo. Un jefe paternalista motivado positivamente tiene fuertes convicciones en lo que se refiere a sacar fuerza del acuerdo del equipo y a sacar adelante sus sugerencias. Cuando el paternalista tiene una tendencia de motivación negativa no está dispuesto a arriesgar sus convicciones.

Toma de decisiones. El jefe paternalista es el único que toma decisiones, a pesar de que los subordinados pueden llegar a tener razones para creer que tienen algún grado de autonomía. En este se toman las decisiones y después se proporcionan argumentos que demuestran que dichas decisiones son por el bien de todos.

Crítica. El paternalista no puede darse el lujo de abrirse a la retroalimentación de otras personas porque cualquier cosa de carácter negativo podría sugerir debilidad y poner en riesgo su anhelo de veneración. La crítica se da de jefe a subordinado en un solo sentido. La culpa es atribuida al subordinado quien se ve en la necesidad de redoblar sus esfuerzos para compensar su error con el jefe.

Estilo Oportunista. El estilo oportunista es la combinación de varios estilos en el cual la calidad de una relación se mide en términos de cómo impacta en el futuro del oportunista. Esto quiere decir que se aprovecha de las relaciones que mantiene con otras personas, adoptando diferentes estilos del Grid, para llegar a la cúspide o éxito personal.

A continuación se mencionan de manera general algunas de las características que realizan las personas que desarrollan este tipo de liderazgo.

Motivación. La motivación con tendencia positiva de este tipo de gerentes es el deseo de estar en la cúspide. El oportunista estudia las relaciones por su utilidad en términos de acrecentar el éxito en su carrera personal. Incluso si no puede ver su retribución inmediata, él sabe que una influencia bien utilizada, se puede capitalizar en el futuro. La motivación con tendencia negativa del oportunista es el temor a ser puesto en evidencia.

Resolución de conflictos. El oportunista evita el conflicto siempre que es posible, porque éste es visto como algo que puede generarle consecuencias adversas. Por lo tanto, se busca el beneficio mutuo aunque la escala a menudo señala en dirección del oportunista. La idea en general es no antagonizar con otras personas.

Iniciativa. La iniciativa del oportunista es de auto provecho, cuando identifica un fin deseado procede a fijar como objetivo a todas las personas que son clave para alcanzarlo. El oportunista solo interviene en causas ganadoras, la perspectiva de perder siempre es desechada.

Indagación. La información obtenida se sujeta a prueba, en cuanto a su vigencia y validez. Buena parte de la indagación es a través de la comunicación informal y usa esto para hacer comprobaciones cruzadas, verificar y detectar contradicciones.

Propugnación. La forma en que el oportunista ejercita la propugnación depende de la situación en la que se encuentre. Cuando el oportunista tiene la idea de promover, el enfoque típico consiste en determinar partidarios y adversarios. Hay poco titubeo cuando se trata de expresar convicciones que no representan una oportunidad inmediata.

Toma de decisiones

Cuando se trata de tomar decisiones, el oportunista realmente se esmera en su tarea. Evalúa la situación por anticipado para juzgar el nivel de acuerdo y respaldo. La meta, no es la calidad de la decisión tomada, sino la ganancia en términos del respaldo ofrecido.

Crítica. El oportunista vacila cuando se trata de comprometerse en una crítica espontánea porque esto puede terminar con alianzas potenciales. La autocrítica es buena, pero tiende a estar cargada de autodecepción porque se basa en la racionalización y la justificación, tiende a verse a sí mismo como le gustaría ser y no como realmente lo ven otras personas.

Con base en los resultados obtenidos por Blake y Mouton (1964) se encontró que los mejores líderes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9. Y los principios básicos en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9 se enlistan en la continuación:

1. La libre elección basada en la información, sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
2. La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y del desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
3. El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
4. La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.

5. La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la auto dirección, en lugar de la dirección por elementos exteriores
6. La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
7. Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de responder ante los demás.
8. La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudian las experiencias pasadas.
9. Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Si se toman en consideración todos los puntos anteriores se entenderá que las ventajas de la propuesta de Blake y Mouton y se podrán interpretar que aún cuando los líderes no hayan llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr; como se sabe la conducta de las personas no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, el estilo 9,9 es una meta posible de alcanzar.

1.8. Teorías Situacionales de Liderazgo

Las teorías situacionales de liderazgo incluyen el liderazgo en el contexto ambiental en que ocurre, teniendo en cuenta al líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, etc. Estas teorías constituyen un avance en relación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las principales teorías situacionales son:

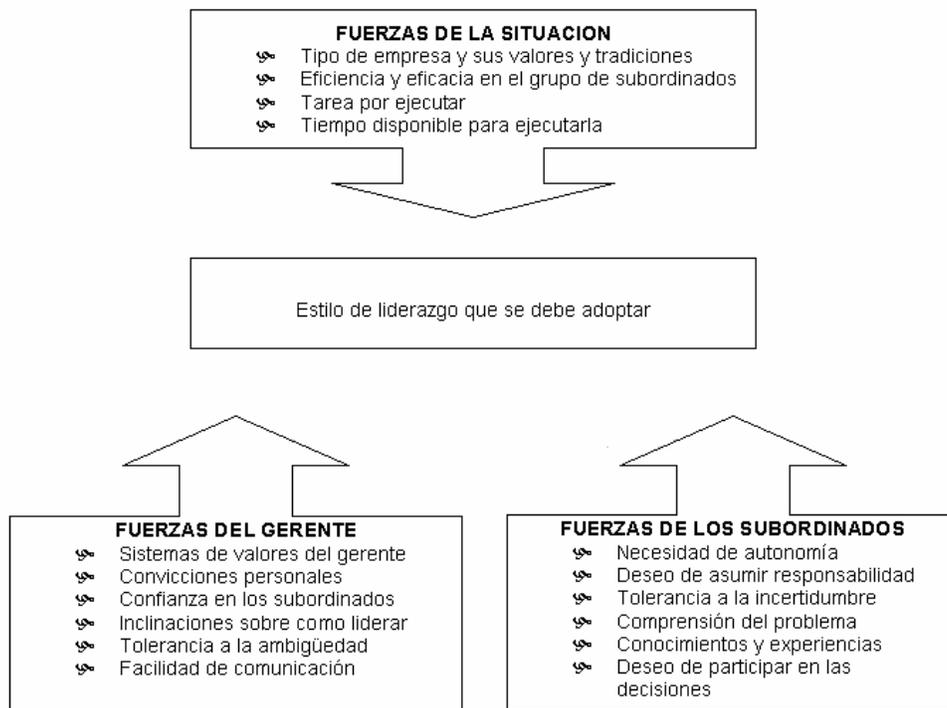
1. La elección de los patrones de liderazgo
2. El modelo contingencial
3. La teoría del camino meta

1. Elección de los patrones de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt (1973), consideran que el líder debe elegir los patrones de liderazgo adecuados a la situación en que se encuentre. Según los autores, el liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos:

- ☞ Fuerzas del gerente: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él.
- ☞ Fuerzas de los subordinados: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.
- ☞ Fuerzas de la situación: condiciones en que se ejerce el liderazgo.

A continuación se desarrollaran estas tres fuerzas características del liderazgo como un fenómeno diferente en cada situación.



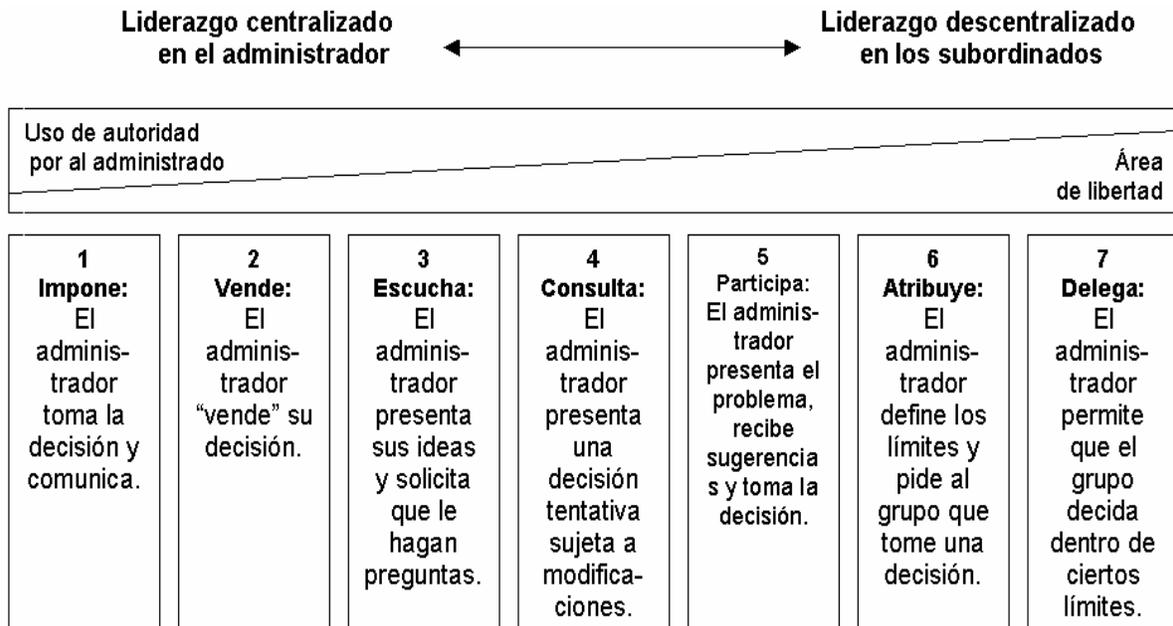
Frente a estas tres fuerzas, el líder puede elegir un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación. Y se desarrollan de la siguiente forma:

- ☞ Se trata de encontrar la sintonía entre esas tres fuerzas interactivas.
- ☞ Existe un estilo de patrones de liderazgo, entre los cuales puede escoger el administrador.
- ☞ El administrador que actúa a la izquierda está influenciado por fuerzas personales, grupales y situacionales que originan un estilo autocrático.
- ☞ Este podrá ser el enfoque correcto para enfrentar las fuerzas del momento.
- ☞ El administrador que actúa a la derecha está influenciado por fuerzas que originan un estilo democrático y participativo.

De este enfoque situacional de liderazgo, basado en los patrones de liderazgo se pueden inferir algunas situaciones como las siguientes.

- ☞ Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder, que utiliza un patrón próximo al extremo izquierdo de la gráfica.
- ☞ Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.
- ☞ Frente a un mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo con el tiempo y conforme a la situación. En situaciones en que el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede concederle

mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores graves seguidos, el líder puede imponerle provisionalmente mayor autoridad personal menor libertad de trabajo.



Esquema # 10. Podemos observar que debe existir un equilibrio de fuerzas de la situación, del administrador y de los subordinados, para sentar las condiciones básicas de un liderazgo impulsor y democrático.

Por otro lado se mencionarán las nueve posiciones fundamentales para un liderazgo de acuerdo con la propuesta del autor Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. "How to chose a leadership pattern", Harvard Business Review, volumen 36, (1958).

- ☞ Delegue responsabilidades y defina rumbos por seguir y metas por alcanzar.
- ☞ Localice los procesos, no las tareas de las personas.
- ☞ Oriente, informe y retroalimente a las personas.
- ☞ Proporcione entrenamiento nuevas habilidades a las personas.
- ☞ Promueva oportunidades para las personas y tome medidas.

- ☞ Fije metas y objetivos por consenso.
- ☞ Establezca prioridades por atender.
- ☞ Estimule la innovación y la creatividad.
- ☞ Reconozca y recompense el desempeño excepcional.

2. Modelo contingencial de Fiedler

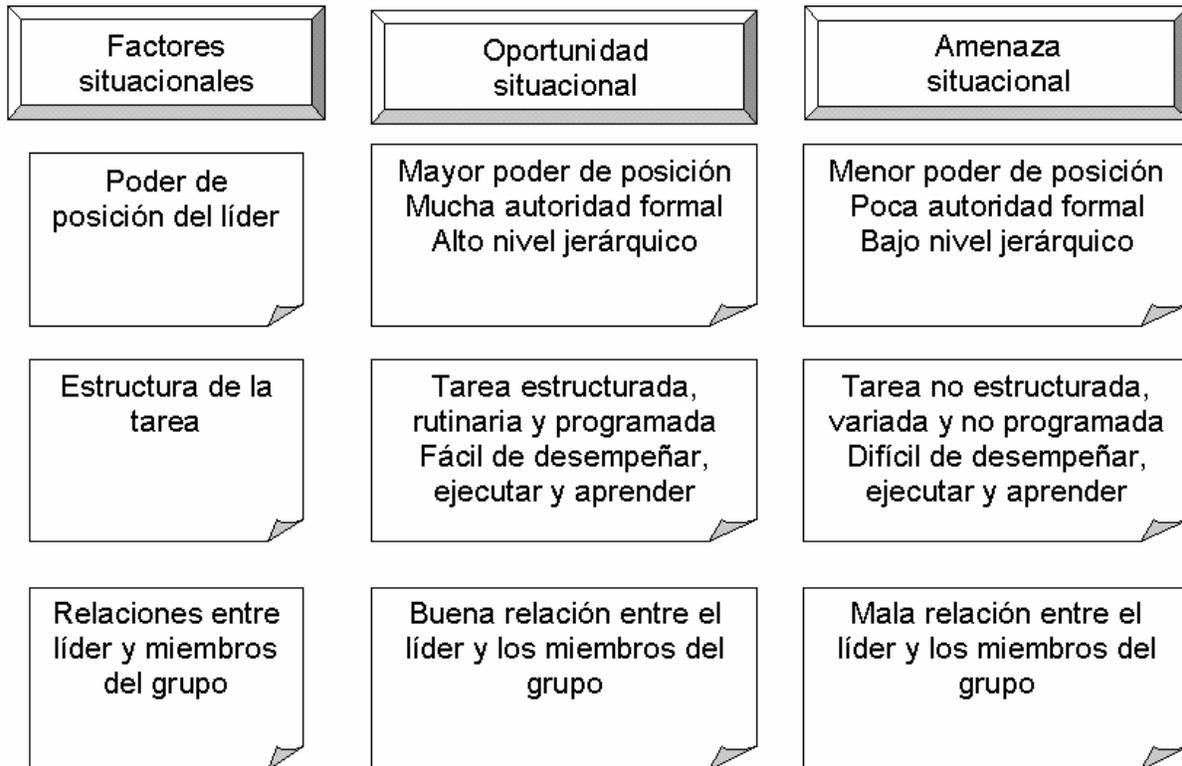
Fiedler (1967), desarrolló un modelo contingencial de liderazgo eficaz, a partir de la idea de que no existe un estilo mejor de liderazgo, valido en cualquier situación sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo. El modelo contingencial se basa en tres factores situacionales que son los siguientes:¹⁵

- a) Poder de posición de líder: influencia inherente a la posición ocupada por el líder, es decir, volumen de autoridad formal asignado al líder, independientemente de su poder personal.
- b) Estructura de la tarea: grado de estructuración de las tareas, es decir, grado en que el trabajo de los subordinados es rutinario programado (en un extremo), o es impreciso e indefinible (en el otro extremo), la eficacia del liderazgo depende del grado de rutina o variedad de la tarea de los subordinados. Algunas tareas son fáciles de definir, desempeñar, medir y evaluar de manera objetiva. Otras, como actividades creativas o cargos de asesoría, son más difíciles de definir, y sus resultados son difíciles de medir. La estructura de la tarea es un factor importante en el estilo de liderazgo.
- c) Relación entre el líder y los miembros del grupo: relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y lealtad que los miembros

¹⁵ Fred E : Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness. Nueva York, Mc Graw Hill, 1967.

depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

Modelo de liderazgo eficaz de Fiedler



Esquema # 11. Se muestra los tres factores situacionales, donde cada uno requiere un estilo diferente de liderazgo.

Cuanto mayor es el poder de la posición, la estructuración de la tarea y el nivel de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, mayor es la oportunidad situacional para el liderazgo eficaz. Estas tres dimensiones se pueden combinar en diferentes proporciones para producir diferentes grados de oportunidad situacional que permiten al líder alcanzar buenos resultados.

Fiedler no se aparta de los estilos de liderazgo orientados hacia la tarea o hacia las personas. Su conclusión general es que, cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo de liderazgo más eficaz, en

consecuencia más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz por consiguiente, más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media.

3. Teoría del camino-meta o teoría orientada hacia los objetivos

Teoría contingencial que se preocupa por estudiar la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de auto desarrollo los caminos para alcanzarlas metas. La teoría del camino-meta (medios-objetivos), afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Su fundamento reside en la teoría de la expectativa: las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y esfuerzo de un individuo en el trabajo se pueden prever a partir de los siguientes aspectos:

Los cinco principios del liderazgo visionario de la teoría del camino-meta son:¹⁶

1. **Desafió del proceso:** Estimule la creatividad y la innovación, y apoye a las personas con ideas y sugerencias. Oriente, jalone, impulse a las personas, hágalas cometer errores y aprender de ellos. Haga que salgan de la monotonía y la rutina y agreguen valor a la organización.
2. **Sea entusiasta:** inspire a las personas con su entusiasmo personal y procure compartir una visión común. Transforme el trabajo en algo agradable y productivo que enorgullezca y entusiasme a las personas. Que ellas se alegren y festejen cuando marcan un gol; objetivo o meta alcanzada.

¹⁶ John R. Schermerhorn, Jr. Management, Nueva York, John Wiley and Sons, 1996, p. 321.

3. Ayude a las personas a actuar: cree equipos, apoye los esfuerzos y talentos de las personas. Participación es la palabra clave. Apóyese en el equipo, transfíerale las discusiones sobre objetivos y metas, las decisiones importantes, la elección de los medios y métodos, la retroalimentación de los resultados. La consulta y la comunicación son esenciales, El consenso es el secreto del éxito, Haga que las personas se sientan importantes, y ellas lo harán todavía más importante.
4. De ejemplo: utilice un modelo de papel consistente que las personas puedan y deseen desempeñar. Transparencia y objetividad son los medios principales para lograrlo. Total apertura en cuanto al enfoque de los problemas y soluciones, franqueza y sinceridad.
5. Celebre las realizaciones: traiga emoción al sitio de trabajo y junte la mente y el corazón en las tareas diarias. Reconozca, celebre y congrege a las personas. Haga de su equipo un verdadero equipo integrado y cohesionado que participa en todo el negocio. La misión y la visión se deben discutir con frecuencia, a medida que los objetivos se van definiendo, alcanzando y redefiniendo.

Las personas están satisfechas con su trabajo si creen que éste conducirá a resultados esperados, y trabajarán más si sienten que ese trabajo dará frutos compensadores. La consecuencia de estos supuestos para el liderazgo es que los liderados estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder, a medida que ese estilo o ese comportamiento influyen en las expectativas (camino hacia la meta) y las valencias (atractivo de la meta).

Comportamiento de un líder.

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo después de demostrar su valor a los subordinados y con ello buscan recompensas tanto económicas como psicológicas.

Generalmente las personas buscan ser líderes incluso cuando no hay recompensas económicas. El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre la situación de otros y controlar su futuro.

Ahora bien, para mantener una posición de liderazgo, debe permitir que otros obtengan satisfacciones que de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, los subordinados satisfacen la necesidad de poder y prominencia del líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización (Hellriegel, 1999).

Ginebra (1991), refiere que durante el presente siglo ha prevalecido la idea de un liderazgo de agresión y competitividad. Sin embargo, se vislumbra un líder de cooperación, interrelación y servicio.

De acuerdo con este autor, las características personales del líder tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas. El seguimiento se produce cuando se ve al líder como capaz, como quien busca el bien de los seguidores, como promotor de cosas que valen la pena y como involucrado el mismo en el proyecto.

A nivel de percepción, Ginebra (1991), afirma que uno de los hechos que más impresionan es la capacidad para estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.

Liderazgo Fuentes y usos del Poder.

El liderazgo eficaz depende tanto de la aceptación de la orden por parte del seguidor, como del líder que la formula. El poder y la influencia son fundamentales para el trabajo de un líder, para ello puede hacer uso de las fuentes de poder las cuales a continuación mencionaremos.

El poder coercitivo, legítimo y de recompensa pueden clasificarse como fuentes de poder personales y organizacionales. Los poderes antes mencionados son organizacionales, y las políticas y la cultura de la organización los prescriben. Parte del trabajo del líder consiste en usarlos en forma inteligente para motivar a los seguidores. (Hellriegel, 1999).

Es probable que un equipo no alcance niveles de desempeño excepcionales si su líder se apoya solo en el poder organizacional formal. Por lo tanto, apoyarse en el poder referente y en el de experto que son los poderes meramente personales, quizá conduzcan a una mayor satisfacción en el trabajo y menos ausentismo y rotación (Hellriegel, 1999).

Por lo tanto, las bases de poder cambian dentro de las organizaciones a causa de los avances tecnológicos que facilitan el trabajo en las empresas, a la capacidad creciente de los empleados para utilizar información con el objeto de tomar decisiones y el aplanamiento de la jerarquía organizacional.

Finalmente los dirigentes deben otorgar poder a los empleados para obtener resultados. El poder real consiste en lograr que las personas se comprometan (Hellriegel, 1999).

Importancia del líder

La habilidad para influir en las personas y dirigir sus energías hacia los objetivos deseados es el factor más importante en el éxito de la gente y de las

organizaciones. Que tan alto llegue un individuo en una organización, depende de su capacidad de dirigir a otros hacia el logro de ciertos objetivos.

El papel del líder representa un compromiso con alto grado de responsabilidad, pues las decisiones que el líder toma dentro de una organización determinan las condiciones de factor humano con la que la organización cuenta. (Kouzes y Posner, 1997).

No existen conclusiones definitivas respecto del liderazgo, ya que la elección del estilo apropiado es difícil, pues como ya se señaló anteriormente, el estilo particular de un líder no siempre es funcional en todos los casos; para ejercer un liderazgo efectivo es de vital importancia tomar en cuenta la situación en la que este se encuentre.

Por lo anterior, lo ideal sería que los líderes identifiquen primero, la causa y la situación en que se encuentra y posteriormente, actúen de acuerdo con ello. Es decir, un mismo líder debe tener la capacidad de adoptar diversos estilos sobre sus subordinados, con el fin de establecer el estilo de liderazgo efectivo a seguir.

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna empresa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a

pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar a la gente lo que quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CAPITULO II “EMPRESA”

En este capítulo se presentará una reseña de la empresa. Mencionaremos algunas definiciones de empresa que consideramos son importantes para la presente investigación. Así también se expondrán la clasificación de las empresas, las áreas funcionales y sus objetivos.

La empresa puede ser personal (individual), por que el dueño es quien la representa con su nombre y registro fiscal en la realización de actos y transacciones comerciales (negocios: compra-venta, contratación de personal). En su origen, muchas empresas fueron personales, sin embargo, como las leyes permiten establecer empresas mercantiles con personalidad jurídica propia, individuos como inversionistas (se asocian para la realización de obras materiales, negocios, proyectos de importancia, aportando dinero), trabajo o un conocimiento técnico y corriendo el riesgo inherente de perder su inversión y garantías, y en su caso obtener un beneficio económico, conocido como utilidad del ejercicio.

2.1 Que es una Empresa

A continuación se enlistaran algunos de los muchos conceptos que existen de la empresa:

“Es un conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado”.¹⁷

“Es un grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.¹⁸

¹⁷ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. Edit. Mc.Graw-Hill. México D,F; 1994

¹⁸ www.economiaynegocios.cl

“Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual, ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes”.¹⁹

“Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)”.²⁰

“Es un conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos”.²¹

“Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concentrada de individuos”.²²

“Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.”²³

¹⁹ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

²⁰ Pearson Educación. “Administración, un enfoque interdisciplinario”. México D,F; 2000

²¹ Chiavenato Adalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”.²¹ México, Edit. McGraw-Hill, 2da edición, 1989

²² Donnelly, Gibson, Ivancevich. Fundamentos de dirección y administración de empresas”. Edit. McGraw-Hill. México 1983

²³ Robles Valdés Gloria. Fundamentos de la Administración. Edit. Trillas México, D,F; 2000

2.2 Clasificación de las Empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, podemos clasificarlas de varias formas.²⁴

- 1) Por su tamaño y número de empleados
- 2) Su giro
- 3) El origen de su capital
- 4) Por sus sectores económicos

2.2.1 POR SU TAMAÑO

- 1) Por su tamaño y número de empleados:²⁵

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Micro	1 a 15 empleados
Pequeña	16 a 100 empleados
Mediana	101 a 250 empleados
Grande	Mas de 250 empleados

Según la S.B.A. (Small Business American), el 97% de las empresas estadounidenses son negocios pequeños. En México, el 93% de las empresas son micro o pequeñas; el porcentaje es menor que el de Estados Unidos por dos razones:

1. El rango de clasificación es diferente, sobre todo con respecto a las ventas anuales, en aquel país una empresa de venta al detalle que vende entre 2 y 8.5 millones de dólares, es pequeña.

²⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Edit. Mc.Graw-Hill. Segunda Edición. México D,F; 1995)

²⁵ Diario Oficial de la Federación.

2. En México la economía es mixta, el neoliberalismo económico esta orientando la economía hacia la libre empresa.

Debemos tomar conciencia de la magnitud de las empresas pequeñas en las economías, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados, con el fin de que la teoría administrativa, y su enseñanza, se adecue a ellas y no tratarles de imponer estructuras y técnicas administrativas que corresponden a empresas de mayor magnitud. Esto no implica que la teoría administrativa actual no sirva para las pequeñas empresas, sino que debemos hacer un gran esfuerzo por generar adaptaciones de esta a la realidad de la mayoría de las empresas.

2.2.2 POR SU GIRO

- 2) Su giro:

- ☞ Industriales
- ☞ Comerciales
- ☞ Servicio

Las empresas **Industriales** se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y manufactura de bienes de producción y de consumo final.

Las empresas **Comerciales** son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas

Las empresas de **Servicio** son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

Hoy en día sabemos que todas las empresas son productoras de bienes y servicios, por ejemplo, un restaurante produce alimentos preparados y da servicio al atender a su clientela con amabilidad y cortesía. Por lo que, la clasificación de empresas de bienes o de servicios nos puede confundir si la tomamos como excluyente.

2.2.3 POR EL ORIGEN DEL CAPITAL

3) El origen de su capital:

- ☞ Públicas
- ☞ Privadas
- ☞ Transnacionales
- ☞ Franquicias
- ☞ Mixtas

Las empresas **Públicas** son aquellas en donde el origen de su capital proviene del Estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.

Las empresas **Privadas** se distinguen porque su capital esta originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.

Las empresas **Transnacionales** son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas

Las **Franquicias** son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme a un procedimiento de trabajo que se asocian con inversionistas locales a los que les permiten explotar la manera de hacer y el nombre

Las empresas **Mixtas** se forman por capital proveniente de dos o todas las formas anteriores.

2.2.4 POR SECTORES ECONOMICOS

4) Por sus sectores económicos:

- ☞ Agropecuario
- ☞ Industrial
- ☞ Servicio

Silvestre Méndez (1989), destacado autor de libros con temas económico-administrativos, divide los sectores por ramas²⁶.

Sector Agropecuario

- ☞ Agricultura
- ☞ Ganadería
- ☞ Silvicultura
- ☞ Pesca

Sector Industrial

- ☞ Extractiva
- ☞ Transformación

Sector Servicios

- ☞ Comercio
- ☞ Restaurantes
- ☞ Transporte
- ☞ Comunicaciones

²⁶ Méndez Morales, José Silvestre: Economía y la empresa, Mc Graw Hill/Interamericana de México, México, 1989.

- ☞ Alquiler de inmuebles
- ☞ Profesionales
- ☞ Educación
- ☞ Médicos
- ☞ Gubernamentales
- ☞ Financieros

Características con las que debe contar una empresa

- ☞ Persigue retribución por los bienes o servicios que presta
- ☞ Unidad jurídica
- ☞ Opera conforme a las leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras).
- ☞ Fijan objetivos
- ☞ Unidad económica
- ☞ La negociación es la base de su vida, compra y vende
- ☞ Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos
- ☞ Se vale de la administración para operar un sistema propio
- ☞ Corre riesgos
- ☞ Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios

Por lo anterior, una definición que integra todos estos elementos es la siguiente:
Empresa privada. Organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades de mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, un

patente y/o una tecnología, y para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal.

Propósitos de la empresa

La empresa privada es, en la sociedad capitalista, el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país. Tiene los siguientes propósitos:

- a) De inversión o económico-empresarial
- b) De operación
- c) Sociales

a) Los propósitos de inversión o económico – empresarial son:

- ☞ Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas
- ☞ Mantener el capital a valor presente
- ☞ Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas
- ☞ Reinvertir en el crecimiento de la empresa

b) Propósitos de operación:

- ☞ Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos
- ☞ Mantener sus procesos con mejora continua
- ☞ Pagar y desarrollar empresas proveedoras
- ☞ Pagar a los empleados los servicios prestados
- ☞ Investigar y desarrollar nueva tecnología
- ☞ Desarrollar habilidades de trabajo en su personal
- ☞ Crecimiento moral y técnico de sus empleados

c) La empresa tiene los siguientes propósitos sociales:

- ☞ Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado
- ☞ Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología
- ☞ Proporcionar empleo
- ☞ Pagar impuestos
- ☞ Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social
- ☞ Proteger la ecología²⁷

²⁷ La clasificación de los propósitos es esquemática, por lo que un propósito de operación puede ser económico – financiero y un propósito social también es de operación, como el caso del empleo.

Mencionaremos los dos puntos para poder formular la misión de las empresas

Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la misión²⁸ de las empresas, que es la razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. En la relación a la misión, Picazo Manríquez y Martínez Villegas (1979), nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a hacer
2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario – el personal de la empresa – para que cumpla con su propósito comunicativo

Picazo dice: “la misión se fija en la mente, pero se actúa con el corazón”, debe estar en los huesos de los obreros, administradores y directivos de las empresas, y no solo en los manuales o en carteles colocados en la misma.

La visión en las empresas y en los negocios. El éxito de los negocios depende de la cosmovisión de la empresa, de sus directivos, de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios. Con respecto a esto Joel Arthur Barrer (1992), autor de la video grabación “La fuerza de la visión”, dice: “Cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la empresa”. Barrer explica las características de la visión del siguiente modo:

²⁸ Es común la confusión entre misión y propósito. La misión se enuncia en razón al servicio al usuario y el propósito incluye el objetivo perseguido al invertir (utilidad). Muchas empresas incluyen en su misión su propósito económico

- ☞ Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa
- ☞ Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados)
- ☞ Debe ser amplia y de largo alcance
- ☞ Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunción y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y comunicarla con efectividad a cada miembro de la organización.

La administración de negocios obedece a un proceso racional del esfuerzo cooperativo, pero estos son vistos solo por unos cuantos que tienen la capacidad de procesar mentalmente oportunidades de ello.

La visión, como dice Barrer, la generan los líderes. Nos podríamos preguntar ¿Cualquier persona puede generar una visión? Los hombres de negocios exitosos, aun sin liderazgo carismático y protagónico (de hecho, a algunos les cuesta trabajo hablar en público), en cualquier negocio que emprenden tienen éxito. Parece que están dotados de un olfato especial; son auténticos “Reyes Midas”. Ellos mismos no pueden explicar la razón de sus éxitos. Entonces, la visión en los negocios es feeling (sentimiento), es inspiración, intuición.

Es necesario que se distingan los términos de administrador y empresario.

El empresario arriesga, ve, siente las oportunidades de negocios; y el administrador le ayuda a que las empresas se organicen de manera racional, con técnicas y prácticas y no con base en corazonadas.

Hay quien tiene las dos facultades, pero la mayoría de los hombres de negocios buscan a excelentes administradores para que los ayuden en sus empresas.

La visión específica de los grandes hombres de negocios son inexpresables, “La visión es difícil de describir”. Enunciándola por escrito se corre el riesgo de destruir

su magia que es una parte esencial de su fuerza. Sin embargo, como se requiere que todos los hombres de una empresa trabajen por ella, las empresas inculcan la motivación siguiendo las siguientes reglas:

1. Dar razón de vida a la organización. Por ejemplo: vivimos para servir. Nietzsche dijo: "Quien tiene un por que para vivir encontrara casi siempre el como".
2. La buena visión es transmisora de la emoción del emprendedor y generadora de motivación a la acción. Por ejemplo, con "un grito de guerra" del líder: ¡No a la mediocridad, hacemos las mejores pizzas, damos el mejor servicio!, se puede estar transmitiendo la emoción. Sin embargo, es aconsejable no olvidar la opinión de Derming acerca de que no basta repetir un lema para que el contenido de este se interiorice en quienes lo oyen y lo repiten. Sino que es la congruencia entre la acción y lo que se dice la clave del éxito.
3. Fortalecer la imagen de los miembros: ¡Somos los mejores!. La imagen de la organización fortalece la autoestima: "El orgullo de pertenecer a una gran comunidad propicia la eficiencia entre los miembros".
4. Fortalecer el sentido comunitario: ¡Trabajamos en equipo para usted!
5. La visión debe de ser a futuro. La visión a largo plazo es un reto alcanzable. Kennedy dijo en 1961: "Antes de 1970 Estados Unidos pondrá un hombre en la Luna y lo devolverá sano y salvo a la tierra". ¡Imagínense el reto! Aun hoy seria increíble. Por ejemplo, algunas empresas pueden decir: "La vanguardia en el servicio y en el producto es nuestra visión". En la actualidad es común el uso de las computadoras en muchos negocios pequeños, sin embargo, para muchos otros puede ser parte de su visión. Algunos pueden decir: "Para el año 2010 tendremos sucursales o franquicias en el extranjero". "Venderemos más tacos que hamburguesas

en el mundo, y en Israel el taco Kosher”. Lo lejano de la visión es relativo, depende en gran medida del punto en que cada uno se encuentre ahora.

6. La buena visión orienta la acción, el modo de trabajar y las políticas: “Buscamos deshacernos de los tentáculos de esta burocracia”. “Aquí hacemos la comida más rica y mejor presentada, para nosotros la forma es tan importante como el fondo”. Son frases que orientan la acción.
7. La visión tiene compromiso ético, por ejemplo: “Nuestras transacciones serán ante todo éticas, buscando siempre las opciones de ganar-ganar con nuestros clientes, sin afectar a terceros”. “Pagar puntualmente nuestros impuestos”, etc.
8. La buena visión es amplia en espacio, por ejemplo: “Es importante fortalecer a nuestros proveedores para servir mejor a nuestros clientes”.
9. La visión debe exceder los límites organizacionales. La conducta organizacional carecería de sentido si no se vincula con los intereses de la comunidad, por ejemplo: “Creemos en la comunidad, en la mexicanidad”. “La empresa participara en acciones comunitarias como cámaras, juntas de vecinos”, etc.
10. La buena visión señala el compromiso ecológico, por ejemplo: “En nuestra empresa utilizaremos los materiales menos contaminantes. Reciclaremos al máximo”, etc.

2.3 Áreas funcionales de la empresa.

Dentro de una empresa hay varios departamentos, o áreas funcionales. Una posible división es:

a) Área de Finanzas

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

b) Área de Mercadotecnia

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción.

c) Área de Producción

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria, necesarios para su elaboración). Entre las principales funciones del área de producción se encuentran: el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

Cabe mencionar que se puede considerar a la empresa como una unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y/o servicios que después se venden en el mercado.

d) Área de Personal

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cuatro áreas, es exclusiva del empresario ya que es él quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Las áreas funcionales anteriormente mencionadas pueden estar juntas o separadas en función del tamaño y modelo de empresa.

2.4 Objetivos de la empresa.

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados), en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que se emplean en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y

de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

A continuación se mencionan tres objetivos importantes de la empresa para su crecimiento.

- ☞ **Económico-empresariales:** retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas. Mantener el capital a valor presente. Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas. Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

- ☞ **De operación:** investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos. Mantener sus procesos con mejora continua. Pagar y desarrollar empresas proveedoras. Pagar a los empleados los servicios pagados. Investigar y desarrollar nueva tecnología. Desarrollar habilidades de trabajo en su personal. Crecimiento moral e interno de sus empleados.

- ☞ **Sociales:** satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado. Sustituir importaciones y en algunos casos, generar divisas y tecnología. Proporcionar empleo. Pagar impuestos. Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social. Proteger la ecología.

Factores que componen una empresa. Generalmente se combinan 3 factores y estos son:

1) Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos.

Personas físicas y/o jurídicas (otras entidades mercantiles, Cooperativa, fundaciones, etc.) constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente dinerario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores y partners.
- Fuentes financieras.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

2) Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros.

Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

Buen gobierno empresarial

Las prácticas de buen gobierno empresarial varían enormemente en cuanto a su detalle y aplicación país a país. Básicamente su objetivo es generar confianza ante accionistas, empleados, actores económicos y sociedad en general.

Elementos esenciales del Buen Gobierno empresarial son:

- Transparencia informativa
- Informes y Auditoria de cuentas
- Códigos éticos
- Gestión del Riesgo
- Protección del Patrimonio
- Planificación Estratégica

3) Factores de Organización: coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.

Finalidades económicas y sociales de la empresa

La empresa es la institución clave de la vida económica, es la manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con las finalidades económicas externa e interna:

Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Las finalidades sociales de la empresa son las siguientes:

Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por hombres y para hombres. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detenimiento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Podemos encontrar una enumeración de los beneficios concretos y tangibles para la empresa:

- ☞ Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor.
- ☞ Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional
- ☞ Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario.
- ☞ Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- ☞ Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena

reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.

- ☞ Rentabilidad de sus negocios o performance financiera: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las empresas con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.
- ☞ Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras.
- ☞ Acceso al Capital: Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.

2.5 Empresa (PEMEX)

A continuación se desarrollara de manera cronológica la historia de PEMEX, ya que para fines prácticos de la presente investigación se toma como referencia y es el punto de referencia para explicar el estilo de liderazgo de los trabajadores, cabe mencionar que solo se toma una muestra que se encuentra ubicado en el área de: PEMEX refinación.

En el año de 1901: El ingeniero mexicano Ezequiel Ordóñez descubre un yacimiento petrolero llamado *La Pez*, ubicado en el Campo de El Ébano en San Luis Potosí. En ese mismo año el Presidente Porfirio Díaz expide la Ley del

Petróleo con la que se logra impulsar la actividad petrolera, otorgando amplias facilidades a los inversionistas extranjeros

Pasan aproximadamente 10 años y ya en 1912: A la caída de Porfirio Díaz, el gobierno revolucionario del Presidente Francisco I. Madero expidió, el 3 de junio de ese año, un decreto para establecer un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera y, posteriormente, ordenó que se efectuará un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95 por ciento del negocio. Todo esto con el fin de cuidar las ganancias y producción petrolera en beneficio de los mexicanos.

Pero en el año de 1915: Venustiano Carranza crea la Comisión Técnica del Petróleo.

Y dos años más tarde en 1917: Surge La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la cual determina el control directo de la Nación sobre todas las riquezas del subsuelo.

En este mismo tenor y un año mas tarde (1918), el gobierno de Carranza estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria y recuperar en algo lo enajenado por Porfirio Díaz, hecho que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras, ya que sus intereses económicos se veían afectados y esta no resultaba un buen negocio para ellos.

Con el auge petrolero, las compañías se adueñaron de los terrenos con petróleo. Por ello, el gobierno de Carranza dispuso que todas las compañías petroleras y las personas que se dedicaran a exploración y explotación del petróleo deberían registrarse en la Secretaría de Fomento, con ello este gobierno quería tener un control y que se pagaran los impuestos respectivos de las cuantiosas ganancias que estaban teniendo, lógicamente las empresas eran extranjeras.

Ya en 1920, existían mas de 80 empresas petroleras productoras y 17 exportadoras, cuyo capital era integrado en un 91.5% anglo-norteamericanos.

En el año de 1921: En la segunda década del siglo fue una época de febril actividad petrolera, que tuvo una trayectoria ascendente hasta llegar a una producción de crudo de poco más de 193 millones de barriles, que colocaba a México como segundo productor mundial, gracias al descubrimiento de yacimientos terrestres de lo que se llamó la "Faja de Oro", al norte del Estado de Veracruz, que se extendían hacia el Estado de Tamaulipas.

Uno de los pozos más espectaculares en los anales de la historia petrolera del mundo fue el "Cerro Azul No. 4", localizado en terrenos de las haciendas de "Toteco" y "Cerro Azul", propiedad de la "Huasteca Petroleum Company", que ha sido uno de los mantos petroleros más productivos a nivel mundial, al obtener una producción -al 31 de diciembre de 1921- de poco más de 57 millones de barriles.

Todo esto es el antecedente para que por fin en 1934 naciera Petróleos de México, A. C., como una empresa encargada de fomentar la inversión nacional en la industria petrolera.

En el año de 1935: Se constituye el Sindicato de Trabajadores Petroleros en la República Mexicana, cuyos antecedentes se remontan a 1915.

En el año de 1937: Tras una serie de eventos que deterioraron la relación entre trabajadores y empresarios, estalla una huelga en contra de las compañías petroleras extranjeras que paraliza al país, la Junta de Conciliación y Arbitraje falla a favor de los trabajadores, pero las compañías se amparan ante la Suprema Corte de Justicia.

Cuatro años después de la creación de Petróleos Mexicanos (1938): La Suprema Corte de Justicia les niega el amparo a las compañías petroleras, obligándolas a conceder demandas laborales. Éstas se niegan a cumplir con el mandato judicial y

en consecuencia, el 18 de marzo, el Presidente Lázaro Cárdenas del Río decreta la expropiación a favor de la Nación, declarando la disponibilidad de México para indemnizar a las compañías petroleras el importe de sus inversiones. Posteriormente, el 7 de junio se crea Petróleos Mexicanos como organismo encargado de explotar y administrar los hidrocarburos en beneficio de la nación.

En el año de 1942: Se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo entre el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

En el año de 1962: Se cubre anticipadamente el último abono de la deuda contraída por la expropiación de 1938.

En el año de 1971: Se expide la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos. En la década de los 70's se le da además un impulso a la refinación y se experimenta un auge en la industria petrolera, producto del descubrimiento de diversos yacimientos petroleros. En este mismo año de 1971: Un pescador campechano, Rudecindo Cantarell informa a PEMEX el descubrimiento de una mancha de aceite que brotaba desde el fondo del mar en la Sonda de Campeche. Ocho años después la producción del pozo Chac marcaría el principio de la explotación de uno de los yacimientos marinos más grandes del mundo: Cantarell.

Ya en el año de 1979: La perforación del pozo Maalob1 confirma el descubrimiento del segundo yacimiento más importante del país, después de Cantarell. El Activo Ku-Maalob-Zaap es el vigésimo tercero a nivel mundial, en términos de reservas, que equivalen a cuatro mil 786 millones de barriles de crudo.

En el año de 1992: Se expide una nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios donde se establecen los lineamientos básicos para definir las atribuciones de Petróleos Mexicanos en su carácter de órgano

descentralizado de la Administración Pública Federal, responsable de la conducción de la industria petrolera nacional.

Esta Ley determina la creación de un órgano Corporativo y cuatro Organismos Subsidiarios, que es la estructura orgánica bajo la cual opera actualmente PEMEX.

Dichos Organismos son:

- ☞ PEMEX Exploración y Producción (PEP)
- ☞ PEMEX Refinación (PXR)
- ☞ PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB)
- ☞ PEMEX Petroquímica (PPQ)

En pleno siglo XXI en el año 2005 los meses de abril, mayo, junio Petróleos Mexicanos produjo un promedio diario de tres millones 425 mil barriles de crudo. De estos exportó un millón 831 mil barriles a sus clientes en América, Europa y el Lejano Oriente. El resto se envió al sistema nacional de refinación

En el año del 2006: Petróleos Mexicanos se ha convertido en la empresa más grande de México y una de las petroleras más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de sus ingresos.

En el año 2006: PEMEX lanza al mercado nacional la gasolina Premium Ultra Bajo Azufre.

En el año del 2007: Petróleos Mexicanos continúa intensificando su actividad exploratoria en diversos puntos del país y en la plataforma continental.

En el año del 2007: Se trabaja en la reconfiguración de la refinería Lázaro Cárdenas, la más antigua del sistema nacional de refinación. Impulsa la recuperación de la industria petroquímica nacional y busca incrementar la producción de gas, para satisfacer la demanda del mercado doméstico y así, reducir las importaciones de este energético.

Visión y Propósito de PEMEX

Visión. PEMEX orgullo de México y de los petroleros, se ha convertido en una de las empresas estatales más competitivas del mundo, ya que opera en forma oportuna, moderna, transparente, eficiente y eficaz, con estándares de excelencia y honradez.

La economía nacional ha dado un giro gracias a que PEMEX, a través de sus alianzas con la industria, se ha posicionado como palanca del desarrollo nacional generando altos índices de empleo.

Su tecnología de vanguardia le ha permitido aumentar sus reservas y reconfigurar su plataforma de exportación, vendiendo al exterior crudo de mayor calidad y valor, además de ser autosuficiente en gas natural. Abastece materias primas, productos y servicios de altísima calidad a precios competitivos. Cuenta con una industria petroquímica moderna y en crecimiento.

PEMEX es una empresa limpia y segura, comprometida con el medio ambiente, su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal le han permitido seguir siendo un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del país.

Propósito de PEMEX

Maximizar el valor económico de los hidrocarburos y sus derivados, para contribuir al desarrollo sustentable del país.

En el siguiente capítulo veremos los resultados que obtuvimos con la aplicación del cuestionario a los jefes de área de PEMEX refinación, donde nos podremos dar cuenta cual es el estilo de liderazgo predominante.

CAPITULO III. “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”

Hablar de liderazgo no resulta nada fácil ya que como se observo en capítulos anteriores existen muchas definiciones y teorías que abarcan este tópico.

Por ello nuestro interés de investigar que tipo de liderazgo presentan los empleados de PEMEX Refinación. Y con base en ello se formula el siguiente planteamiento de problema:

3.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es el estilo de liderazgo que utilizan actualmente los jefes de área de PEMEX Refinación?

3.2 Objetivos

Los objetivos planteados para este estudio son los siguientes:

☞ Objetivo General:

Dar a conocer los estilos de liderazgo que utilizan los jefes de área de PEMEX Refinación mediante la utilización de un instrumento que mide el liderazgo, el cual cuenta con las siguientes características: validez, confiabilidad y estandarización.

☞ Objetivo Especifico:

Determinar qué estilo de liderazgo es el más utilizado actualmente en PEMEX Refinación para conocer las ventajas que esto implica.

3.3 Hipótesis

Las hipótesis a comprobar en este estudio son las siguientes:

H1. El estilo de liderazgo democrático es el más utilizado por los jefes de área de PEMEX Refinación, ya que influye positivamente en el nivel de desarrollo laboral de los empleados.

H2. El estilo de liderazgo autocrático es el más utilizado por lo jefes de área de PEMEX Refinación, ya que influye positivamente en el nivel de desarrollo laboral de los empleados.

3.4 Identificación de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE: Estilo de liderazgo

Se define al estilo de liderazgo como la forma en la cual los jefes de área dirigen y tratan de persuadir a sus colaboradores de realizar ciertas actividades para el logro de los objetivos deseados. Entre ellos esta:

- A. Liderazgo autocrático
- B. Liderazgo liberal
- C. Liderazgo democrático

VARIABLE INDEPENDIENTE: Jefes de área de PEMEX Refinación

Se define como jefes de área de la empresa a toda aquella persona que realiza las actividades y cuenta con las características necesarias tales como carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador, simpatía para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas.

3.5 Instrumento

Para la realización del presente estudio se utilizó el siguiente instrumento: Formato De Aplicación Cuestionario De Evaluación Del Estilo De Liderazgo, que está dirigido para medir liderazgo, el cual está fundamentado en otros estudios realizados anteriormente.

Este instrumento se basa en la Teoría del Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton. Fue utilizado por Briceño Vergara Carina Verónica, en el 2001 en la tesis "Identificación de Estilos de Liderazgo en una Empresa Farmacéutica", para obtener el título de Licenciado en Ingeniería Química en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Y también fue utilizado por Bernardo Chimal, en el 2006 en la tesis "Motivación y Liderazgo en las Organizaciones", para obtener el título de Licenciado en Administración en La Universidad Latina, Campus Sur.

Se basa en elementos como: resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, toma de decisiones y crítica. **(Ver anexo 1)**.

3.6 Población

De todos los empleados que pertenecen a los cuatro organismos subsidiarios de PEMEX, estudiaremos a los correspondientes del área de PEMEX Refinación. Ubicado en la avenida Marina Nacional, en la calle Bahía de Ballenas, en el edificio D piso 11.

Y son 200 empleados en el piso 11 de los cuales 120 son hombres esto corresponde al 65% y 80 son mujeres correspondiente al 35% restante, sus edades oscilan entre los 25 y 60 años. Su nivel de estudios está ubicado desde nivel preparatoria hasta doctorado.

3.7 Muestra

Con base en la población anterior, se toma una muestra no probabilística al azar.

Y esta integrada por 50 jefes de área del edificio D del organismo subsidiario de PEMEX refinación. Teniendo en cuenta que son 30 hombres en el cual su rango de edad es de los 30 a 60 años y su nivel de estudios es de preparatoria a maestría. Dentro de las 20 mujeres encontramos su rango de edad de los 25 a 60 años y su nivel de estudios es de licenciatura a doctorado.

3.8 Procedimiento

Después de plantear el problema, elaborar la hipótesis y definir las variables de estudio, se retomo el instrumento utilizado en investigaciones anteriores los cuales han probado su validez, confiabilidad y estandarización en tales estudios.

Dicho instrumento se aplico a 50 jefes de área de PEMEX Refinación. A continuación se presenta el procedimiento para la aplicación del instrumento.

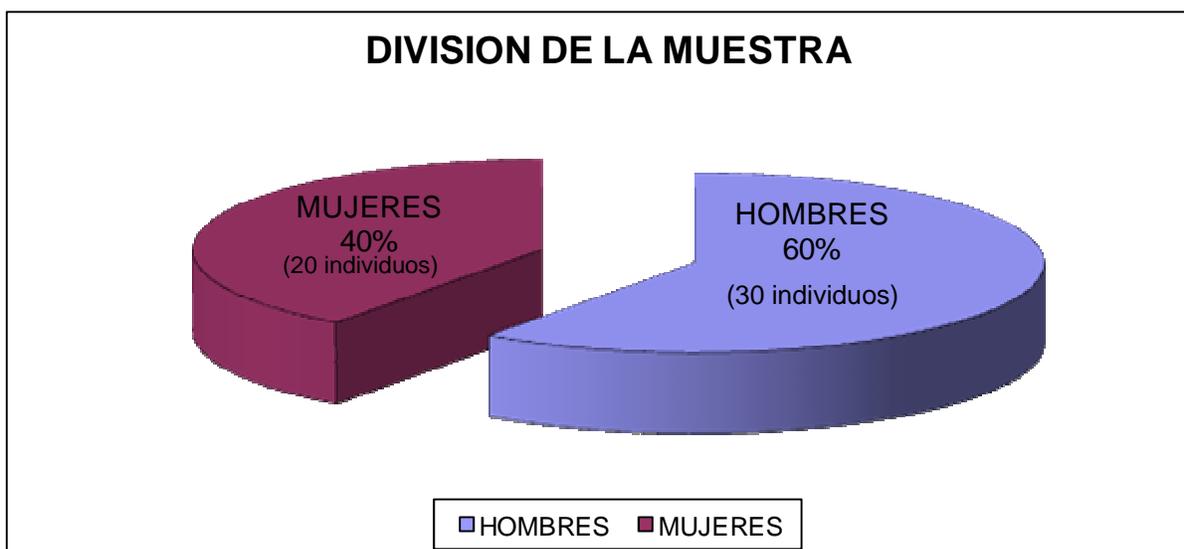
1. Se envió un formato de La Universidad Latina con el permiso correspondiente al área de PEMEX Refinación para que se nos otorgara el permiso de entrada a sus instalaciones y la autorización para la aplicación del instrumento.
2. Se visita la empresa PEMEX.
3. Se solicita la colaboración de cada jefe de área de PEMEX refinación.
4. Se le dan las instrucciones para resolver el instrumento.
5. Se les aplica el instrumento.
6. Se observa que los conteste de forma correcta.
7. Se le agradece al jefe de área su colaboración.
8. Se aplican los 50 cuestionarios.
9. Se analizan los resultados.
10. Se reportan los resultados.
11. Se concluye el estudio.

3.9 Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el presente estudio.

Estilo de liderazgo.

El total de sujetos para esta muestra fue de 50 personas, la cual se encuentra dividida como lo describe la gráfica siguiente.



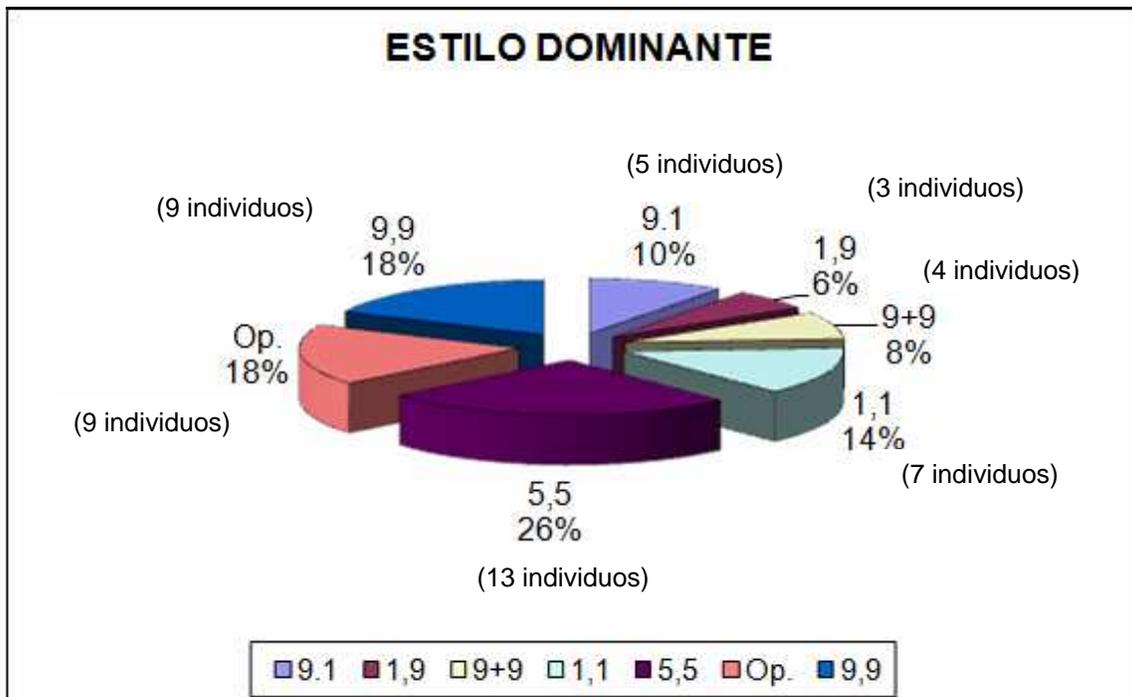
Gráfica 1. En esta gráfica podemos observar la distribución de la muestra. La cual describe la forma en la que se distribuyó la muestra, esta integrada por 30 hombres que representan el 60% y por 20 mujeres que representan el 40% el total de la muestra que representa la presente investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para la identificación del estilo de liderazgo en el estudio.

La siguiente tabla detalla la frecuencia del Estilo de Liderazgo Dominante de la muestra en cada uno de los diferentes estilos.

ESTILO DOMINANTE								
Estilo	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	5	3	4	7	13	9	9	50
Porcentaje	10%	6%	8%	14%	26%	18%	18%	100%

TABLA 1. Distribución del Estilo Dominante de liderazgo. Se muestra la frecuencia y el porcentaje respectivos de cada estilo de liderazgo.



Grafica 2. Distribución del Estilo Dominante de Liderazgo. Se representan los porcentajes obtenidos por cada estilo de liderazgo, en donde el estilo 5,5 obtiene el porcentaje más elevado con el 26%.

El estilo dominante de liderazgo está dividido de la siguiente manera en relación al número de hombres y de mujeres que presenta cada estilo de liderazgo.

ESTILO DOMINANTE													
9,1		1,9		9+9		1,1		5,5		Op.		9,9	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
3	1	2	0	1	1	3	2	11	12	5	2	5	2
75%	25%	100%	0%	50%	50%	60%	40%	48%	52%	71%	29%	71%	29%

TABLA 2. Distribución de hombres y mujeres. Se divide la frecuencia y porcentaje obtenidos por cada estilo de liderazgo dominante con relación al número de hombres y mujeres.

El estilo dominante es el estilo de liderazgo con el cual un individuo tiende a identificarse, es el primer comportamiento que muestra hacia determinada situación.

A continuación se analizan los resultados obtenidos por cada estilo de liderazgo dominante.

Estilo 9,1 Autoridad - Obediencia (tipo autoritario): Los individuos con este estilo se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

Como se puede observar en la tabla anterior este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 5, equivalente al 10% de la muestra. De este 10%, el 75% (3) son hombres y el 25% (1) mujeres, lo cual indica que existe una tendencia autoritaria hacia los hombres, ya que estos son más propensos a ser autoritarios.

Estilo 1,9 Gerencia de club campestre (tipo sociable): Los individuos con este estilo tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan solamente por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso y feliz. Nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

En la tabla anterior se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 3, equivalente al 6% de la muestra. De este 6%, el 100% "son hombres, lo que indica una tendencia de que los hombres son los que tienden a la relajación y a generar relaciones sociales en el ámbito profesional.

Estilo 9+9 Gerencia paternalista: La administración busca que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1 pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Tiende a tener una preocupación por el bienestar de las personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplir con todas las metas y deseos de la administración.

Como se puede observar en la tabla anterior este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 4, equivalente al 8% de la muestra. De este 8%, el 50% (2) son hombres y el 50% (2) mujeres, lo cual indica que no hay ninguna tendencia tradicionalista hacia alguno de los sexos, ambos son propensos a ser paternalistas.

Estilo 1,1 Gerencia empobrecida: Los individuos con este tipo de liderazgo se preocupan muy poco por la gente como por a producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han minimizado su puesto y tan sólo marcan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

En la tabla anterior se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 7, equivalente al 14% de la muestra, donde el 60% (3) son hombres y el 40% (2) mujeres. Lo cual indica que los hombres tienden un poco más a no comprometerse con su puesto y la organización, puede ser por la falta de carácter.

Estilo 5,5 Gerencia orientada a la organización y al individuo: El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

Como se puede observar en la tabla número 1, este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 13, equivalente al 26% de la muestra, en donde el 48% (11) son hombres y el 52% (12) mujeres; “siendo el estilo predominante dentro de la muestra, lo cual indica que se busca un equilibrio entre la producción y la gente en la organización.”

Estilo Oportunista: El estilo oportunista es una mezcla de todos los estilos en el Grid, esta orientación busca la combinación de estilos que resulte más favorable para alcanzar el éxito personal, subordinando las metas de la organización y de los miembros del equipo.

Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 9, equivalente al 18% de la muestra, en donde el 71% (5) son hombres y el 29% (2) son mujeres. Este estilo ocupa un porcentaje elevado dentro de la muestra, lo cual indica que existen individuos que pueden perjudicar los intereses del grupo de trabajo y de la organización. Un dato importante es que existe una tendencia marcada que indica que los hombres son más oportunistas dentro del ámbito profesional.

Estilo 9,9 Gerencia de equipo: Los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto en la gente como en la producción. Son los auténticos administradores de equipo, que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 9, equivalente al 18% de la muestra, en donde se divide en 71% (5) hombres y 29% (2) mujeres. Lo cual

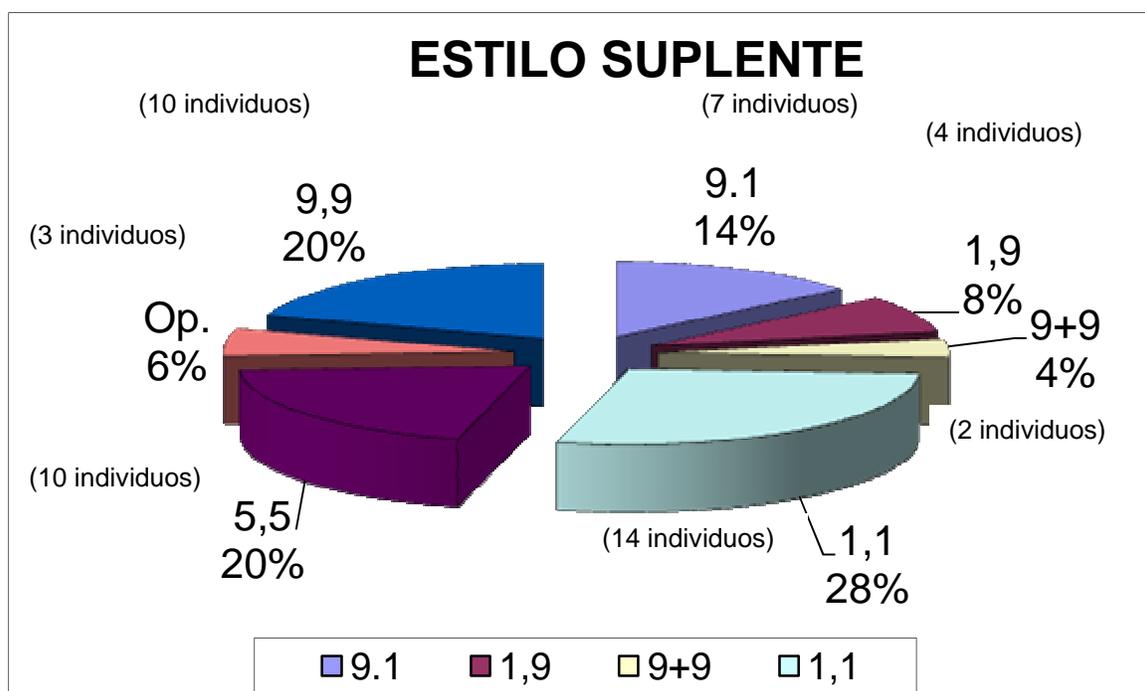
indica que los hombres son más capaces para alcanzar el estilo de liderazgo ideal.

El 18% que representa este estilo de liderazgo en la muestra es un porcentaje alto, la teoría del Grid Gerencia! propone a este estilo como el estilo ideal que debe predominar en una organización.

La siguiente tabla detalla la frecuencia del Estilo de Liderazgo Suplente de la muestra en cada uno de los diferentes estilos.

ESTILO SUPLENTE								
Estilo	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	7	4	2	14	10	3	10	50
Porcentaje	14%	8%	4%	28%	20%	6%	20%	100%

TABLA 3. Distribución del Estilo Suplente de liderazgo. Muestra la frecuencia y el porcentaje respectivos de cada estilo de liderazgo.



Grafica 3. Distribución del Estilo Suplente de Liderazgo. Se representan los porcentajes obtenidos por cada estilo de liderazgo, en donde el estilo 1,1 obtiene el mayor porcentaje.

El estilo de liderazgo suplente de un individuo es el segundo comportamiento más importante en relación a una situación determinada. No todas las personas actúan siempre de la misma manera, es por eso que cuando una persona no actúa con su conducta dominante, utiliza su segunda conducta más importante, que es su estilo suplente.

El estilo suplente está dividido de la siguiente manera en relación al número de hombres y de mujeres en cada estilo de liderazgo.

ESTILO SUPLENTE													
9,1		1,9		9+9		1,1		5,5		Op.		9,9	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
6	2	2	2	3	1	4	8	6	3	3	1	6	3
75%	25%	50%	50%	75%	25%	33%	67%	67%	33%	75%	25%	67%	33%

TABLA 4. Distribución de hombres y mujeres por cada estilo. Se divide la frecuencia y porcentaje obtenidos por cada estilo de liderazgo suplente con relación al número de hombres y mujeres.

Estilo 9,1 Autoridad - Obediencia (tipo autoritario). Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 7, equivalente al 14% de la muestra. De este 14%, el 75% (6) son hombres y el 25% (2) son mujeres.

Estilo 1,9 Gerencia de club campestre (tipo sociable). En la tabla 3 se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 4, equivalente al 8% de la muestra. De este 8%, el 50% (2) son hombres y el 50% (2) mujeres. Lo que indica que no existe una tendencia tipo sociable hacia alguno de los sexos, ambos son propensos a ser sociables.

Estilo 9+9 Gerencia paternalista. Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 2, equivalente al 4% de la muestra. De este 4%, el 75% (3) son hombres y el 25% (1) son mujeres.

Estilo 1,1 Gerencia empobrecida. En la tabla 3 se observa que este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 14, equivalente al 28% de la muestra. Donde el 33% (4) son hombres y el 67% (8) mujeres. Un porcentaje elevado, ya que en una determinada situación se tiene un 28% que puede actuar de forma indiferente hacia la organización. Sigue la tendencia del estilo dominante, en donde las mujeres tienen un porcentaje mayor.

Estilo 5,5 Gerencia orientada a la organización y al individuo. Como se puede observar en la tabla 3 este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 10, equivalente al 20% de la muestra. En donde el 67% (6) son hombres y el 33% (3) mujeres.

Estilo Oportunista. Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 3, equivalente al 6% de la muestra. En donde el 75% (3) son hombres y el 25% (1) mujeres.

Estilo 9,9 Gerencia de equipo. Este estilo de liderazgo obtuvo una frecuencia de 10, equivalente al 20% de la muestra. En donde se dividen con un 67% (6) los hombres y 33% (3) las mujeres.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de iniciar con el análisis de los resultados se recuerda que el planteamiento del problema y los objetivos del estudio son los siguientes:

Planteamiento del problema

¿Cuál es el estilo de liderazgo que utilizan actualmente los jefes de área de PEMEX Refinación?

Objetivos

Los objetivos planteados para este estudio son los siguientes:

☞ **Objetivo General:**

Dar a conocer los estilos de liderazgo que utilizan los jefes de área de PEMEX refinación mediante la utilización de un instrumento que mide el liderazgo, el cual cuenta con las siguientes características: validez, confiabilidad y estandarización.

☞ **Objetivo Especifico:**

Determinar que estilo de liderazgo es el más utilizado actualmente en PEMEX Refinación para conocer las ventajas que esto implica.

De acuerdo con los datos obtenidos en el estudio y con la utilización del instrumento de investigación, el Grid Gerencial, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tipo de liderazgo que prevalece en el área de PEMEX Refinación.

El tipo de liderazgo que prevalece en esta área es el estilo 5,5 o Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo, el cual obtuvo una frecuencia de 13, lo que representa una participación del 26% de la muestra.

Este tipo de liderazgo según la teoría del Grid Gerencial propuesta por Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), se caracteriza por tratar de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el salario y el personal. El gerente con

esta orientación representa un desempeño promedio, no excelente La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en el estilo dominante.

ESTILO DOMINANTE								
Estilo	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9	TOTAL
Frecuencia	5	3	4	7	13	9	9	50
Porcentaje	10%	6%	8%	14%	26%	18%	18%	100%

Estilo 5,5 o Gerencia orientada a la organización y al individuo: El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la necesidad de mantener en un excelente nivel el espíritu de equipo de los empleados.

En la resolución de conflictos las personas con este tipo de liderazgo tienen una tendencia a encontrar un punto de equilibrio entre las personas involucradas en el conflicto.

En cuanto a la iniciativa, este tipo de líder se basa en tradiciones, políticas y en general en las prácticas de la empresa. Si no siente el respaldo del grupo de trabajo, no propone ninguna iniciativa.

El líder con estas características se mantiene informado con el objetivo de estar alerta y mantenerse siempre del lado de los ganadores.

Por lo que respecta a la propugnación este tipo de líder no defiende su posición, sino que está a favor de las posiciones más seguras y factibles. Y su toma de decisiones, son rápidas y fáciles porque se confía en un precedente para decidir que hacer, si no se ha hecho antes, no se hace. La delegación se hace sobre la base de la equidad y la justicia.

La crítica de este tipo de líder se hace de manera indirecta o la mayoría de las veces se evita.

Comprobación de las hipótesis.

Primer hipótesis:

H1. El estilo de liderazgo democrático (participativo) es el más utilizado por los jefes de área de PEMEX Refinación, ya que influye positivamente en el nivel de desarrollo laboral de los empleados.

Se rechaza esta hipótesis por lo siguiente:

Como se puede observar el estilo de liderazgo positivo tiene el 26% (13) de la muestra.

Aunque dentro de la teoría de Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), el liderazgo 5,5 no es el ideal, se considera como aceptable ya que trata de complementar los recursos organizacionales con los recursos de los empleados, al igual que lo hace el estilo 9,9 (gerencia en equipo), que es el estilo de liderazgo ideal para lograr los objetivos organizacionales y los objetivos de los empleados por su alto grado de preocupación por el trabajo y por las personas.

La segunda hipótesis a comprobar es:

H2. El estilo de liderazgo autocrático (autoritario) es el más utilizado por los jefes de área de PEMEX Refinación, ya que influye positivamente en el nivel de desarrollo laboral de los empleados.

Por lo tanto se acepta esta hipótesis con base en los resultados anteriormente explicados.

CONCLUSIONES

Del presente estudio se concluye lo siguiente con respecto al estilo de liderazgo en las organizaciones de los jefes del área de PEMEX refinación.

El nivel de liderazgo que prevalece en PEMEX Refinación es el estilo 5,5 orientado a la organización y a los empleados, el cual es aceptable pero no ideal ya que este estilo no tiene un rendimiento máximo, se ubica siempre dentro de lo aceptable, un rendimiento promedio. El estilo ideal de liderazgo es el estilo 9,9 u orientado al trabajo en equipo, este estilo obtuvo solamente un porcentaje del 18% el cual es bajo. Juntando los estilos de liderazgo positivos para la organización y los empleados se tiene un 44% lo que continúa reflejando un porcentaje bajo.

El factor humano es un factor muy complejo, dentro o fuera de las empresas las personas tienen percepciones diferentes de las cosas, diferentes objetivos personales y profesionales, diferentes caracteres, diferente formación, diferente entorno, etc.; todas estas características del factor humano deben ser consideradas por los líderes para encontrar un punto de equilibrio entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales. Un punto en donde los objetivos de la empresa sean satisfechos, y en el cual, los miembros de la empresa se sientan cómodos, motivados, tomados en cuenta, satisfechos con su trabajo, con un sentimiento de autorrealización personal y profesional como empleados o trabajadores miembros de una empresa.

El líder debe ser muy inteligente para encontrar el impulso que oriente la conducta de los individuos hacia la conducta que la empresa necesita de ellos, para lograr sus objetivos. Se necesita convencer a los trabajadores de que quieran lo que la organización quiere de ellos.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo, por ejemplo, la teoría de los rasgos, los estilos de liderazgo y la teoría situacional.

Desde nuestro punto de vista, la teoría más adecuada es la teoría situacional, ya que está permite utilizar el estilo de liderazgo que sea más conveniente en una situación dada. Todo depende de la importancia y el tipo de problema, del tipo de personas involucradas y del líder.

Esta teoría permite que el líder aplique el estilo autocrático cuando se encuentra en una situación complicada, el estilo de liderazgo liberal cuando está en una situación sin trascendencia y tiene un personal altamente capacitado en el problema, el estilo participativo cuando trata de solucionar un problema grave y/o nuevo, etc., se puede utilizar cualquier estilo dependiendo de la situación.

A continuación hacemos énfasis en algunos puntos que consideramos son los más importantes con respecto a la presente investigación:

1. En PEMEX Refinación el estilo de liderazgo que predomina actualmente es el estilo enfocado a la gerencia y al individuo, es decir este estilo de liderazgo esta enfocado a encontrar el equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos de los trabajadores y de esta manera alcanzar la productividad previamente establecida.
2. Por otro lado se encontró que en PEMEX Refinación el estilo de liderazgo que se ubica como 1,9 en donde existe libertad para que el empleado desempeñe sus actividades es el estilo que menos se utiliza en esta dependencia ya que los resultados nos indican que estos trabajadores requieren mayor supervisión a la hora de realizar sus actividades.
3. Así mismo podemos deducir a partir de los resultados que existe una tendencia de liderazgo muy marcada al logro de los objetivos de la organización, permitiéndole al empleado cierta libertad en el desempeño de sus funciones. Sin embargo debemos considerar que existen normas y

procedimientos organizacionales lo que de repente impide la total libertad al trabajador.

4. También consideramos que sin ser el ideal el estilo de liderazgo que prevalece actualmente en los jefes de área de PEMEX Refinación les permite obtener los resultados que conllevan a las metas de la organización. Sin embargo consideramos importante que estos jefes de área aprendan, analicen y conozcan otros estilos de liderazgo y de esta manera analizar cuales serian los resultados que podrían obtener.

5. Finalmente debemos reconocer que existe una gama de estilos de liderazgo y que los individuos adoptamos cualquiera de ellos para lograr los objetivos tanto personales como de la organización. Y es entonces como en las diferentes organizaciones podemos encontrar esta gama de estilos de liderazgo como en este caso el tipo de liderazgo de los jefes de área de PEMEX Refinación.

Anexo

Anexo 1.

Formato De Aplicación Cuestionario de Evaluación del Estilo de Liderazgo.

Este cuestionario ha sido elaborado con fines didácticos. Te pido de favor lo contestes lo más sinceramente posible, siéntete libre de prejuicios y presiones recuerda que la información recabada de este cuestionario sólo será utilizada en una investigación. Gracias por tu colaboración.

Instrucciones: Clasifique los enunciados del 1 al 7 cómo más se identifiquen a usted. El 7 representa la oración que más lo tipifica, y sucesivamente en menor grado hasta llegar a 1, que es el menor enfoque típico de usted.

Resolución de conflictos.

A____ cuando surge un conflicto, lo reconozco pero vuelvo a resaltar la importancia de lo que yo propongo para ganar el apoyo de las otras personas hacia mi punto de vista.

B____ mantengo una posición neutral o trato de mantenerme por completo fuera del conflicto.

C____ cuando surge un conflicto, cambio y me muevo, esforzándome para sacar la vuelta, evito que me sorprenda de frente.

D____ cuando surge un conflicto, trato de encontrar una posición razonable que todo mundo pueda aceptar.

E____ cuando surge un conflicto, busco las razones que lo pudieron haber originado a fin de resolver las causas que pueda haber detrás de las tensiones.

F____ cuando surge el conflicto, trato de eliminarlo o asegurar mi posición.

G____ evito que se genere un conflicto, pero cuando aparece trato de apaciguar sentimientos para mantener a la gente junta.

Iniciativa.

A___ hago esfuerzo vigoroso y otras personas se me unen con entusiasmo.

B___ me empujo a mi mismo y a otras personas.

C___ emprendo acciones que pudieran ayudar y respaldar los esfuerzos de otras personas.

D___ espero que otras personas sigan mi dirección y aprecio verdaderamente a las personas que respaldan mis esfuerzos.

E___ pongo de mi parte lo suficiente para salir adelante, generalmente en respuesta a las solicitudes de otras personas.

F___ trato de mantener un paso estable y limitar mi esfuerzo a lo probado y seguro.

G___ emprendo las acciones que mas me convienen buscando un beneficio reciproco con otras personas. Las ayudo a conseguir algo que quieren si me ayudan a obtener algo que quiero.

Indagación.

A___ desentraño áreas de preocupación privada vitales para mí en forma inquisitiva, aunque no amenazadora.

B___ espero que otras personas me mantengan informado y les muestro mi agradecimiento cuando lo hacen, desairo a las personas que no me mantienen actualizado.

C___ busco la información y trato de verificarla; promuevo y escucho la formulación de ideas y actitudes diferentes de las mías; continuamente pruebo la solidez de mi propio pensamiento comparándolo con el pensamiento de otras personas.

D___ me mantengo al tanto de la información para asegurarme que soy quien controla, y verifico dos veces todo lo que escucho para asegurarme que otros no están cometiendo errores.

E____ busco información que sugiere que todo esta bien. Por el bien de la armonía, no me inclino a rebatir lo que otras personas dicen.

F____ solicito información para ver que es lo que piensan otras personas acerca de un determinado tema, esto me permite saber si mi propio pensamiento esta en el camino correcto.

G____ rara vez hago preguntas: generalmente me comporto de manera más o menos irónica respecto a lo que otros dicen.

Propugnación.

A____ mantengo en secreto mis determinaciones pero respondo a las preguntas cuando me las hacen. Pocas veces revelo mis convicciones porque de este modo no tengo que defenderlas.

B____ les digo a los demás lo que esperan o quieren oír.

C____ expreso mis convicciones de manera tentativa y trato de condescender con las otras personas.

D____ creo que es importante expresar mis preocupaciones y convicciones con el fin de que otras personas puedan saber lo que pienso. Respondo a las ideas mas sólidas que las mías cambiando de forma de pensar.

E____ defiendo mis convicciones por que se que tengo razón. Si otras personas se me oponen, trato de probar que están equivocadas.

F____ adopto las ideas de otras personas a pesar de que pueda tener mis propias reservas. Considero que es mejor ser solidario que tener razón.

G____ pese a que raras veces me retracto de mis propias convicciones, permito que otras personas expresen sus ideas de tal suerte que yo pueda entender de donde provienen y ayudarlos a ver el error de sus ideas.

Toma De Decisiones

A___ busco relaciones que mantienen buenas relaciones y alientan a otras personas a tomar decisiones por mi cuando es posible.

B___ a pesar de que trato de tener la ultima palabra en las decisiones, escucho lo que otros tienen que decir, en esta forma ellos reciben el beneficio de mi modo de pensar, pero yo mantengo su lealtad.

C___ permito que otras personas tomen sus decisiones o de lo contrario las dejo al azar.

D___ le insinuó a otras personas mis opiniones para “vender” mi posición: puedo usar el convencimiento o amenazas indirectas para asegurar que se cumplan mis deseos.

E___ busco decisiones funcionales que otros encuentren aceptables.

F___ le confiero mucho valor al llegar a decisiones sensatas, busco las aportaciones de otras personas y lucho en pro del entendimiento y el acuerdo.

G___ le confiero un gran valor a tomar mis propias decisiones y rara vez me veo influenciado por lo que otros tienen que decir.

Critica.

A___ señalo deficiencias y falta de esfuerzo para ponerse a la altura de las circunstancias, en caso de una falta yo determino la culpa.

B___ yo aliento y alabo cuando algo positivo ocurre pero evito decir cualquier cosa negativa.

C___ cuando les proporciono retroalimentación a otras personas, espero que la aprecien porque es por su propio bien.

D___ evito dar retroalimentación y rara vez critico el trabajo de otros o el mío.

E___ utilizo la crítica para motivar e inspirar a otras personas para que lleven a cabo acciones ulteriores que me beneficien, tiendo a no tomar en cuenta los aspectos o el desempeño negativo ya que esto reduce el nivel de entusiasmo.

F____ proporciono retroalimentación informal o indirecta para hacer que otros se muevan hacia delante a un ritmo aceptable, si tengo que decir algo negativo, me aseguro de decir algo positivo también.

G____ fomento la retroalimentación en los dos sentidos para fortalecer las operaciones. Le confiero un gran valor a la crítica y esto lo pruebo en todo lo que hago.

Transfiera los resultados de cada uno de los enunciados en cada elemento de la tabla.

Elementos	9.1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9
Resolución de conflictos							
Iniciativa							
Indagación							
Propugnación							
Toma De Decisiones							
Crítica							
Total:							

BIBLIOGRAFIA

B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales. "Teoría de la Organización". Boston. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición, 1998.

Blake Robert R., Mouton Jane. "El Nuevo Grid Gerencial". México. Editorial Diana Primera Edición, 19980.

Briceño Vergara Carina Verónica "Identificación de Estilos de Liderazgo en una Empresa Farmacéutica". Licenciatura en Ingeniería Química. Facultad de Química. UNAM. 2001 México.

Certo Samuel C; "Administración Moderna" Bogota, Colombia, Editorial Prentice Hall. Octava Edición 1997.

Chiavenato Idalberto. "Administración de los Nuevos Tiempos" McGraw Hill. México 1996.

Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición, 2000.

Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 1989.

F.A.Heller,A.W.Clark,<http://arjournals.annualreviews.org>. Septiembre 2005.

Fernández Arena José Antonio. "Estilos de Liderazgo". México. Editorial Diana. Segunda Edición, 1993.

Gómez Mejia Luis R., Balkin David B., "Administración" México. McGrall Hill. Primera Edicion 2003.

Hall Richard. "Organizaciones, Estructuras y Proceso". Madrid. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición 1983.

Sergio Hernandez y Rodríguez. "Introducción a la Administración". México. Editorial Mc Graw Hill. Primero Edición 1994.

Herzey Paul, Blanchard Kenneth, Jonson Dewey., "Administración del Comportamiento Organizacional". New Jersey. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, 1998.

J. Cook Marshsall. "Coaching Efectivo, Cómo aprovechar la motivación oculta". Editorial. McGraw Hill. Primera Edición, 1999.

J. Gannon Martin. "Administración por Resultados". México. Editorial Continental S. A. de C. y. Primera Edición, 1994.

Koontz Harold, Weihrich Heinz., "Elementos de la Administración". México. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición, 1998.

Llanos Cifuentes Carlos., "Análisis de la acción directiva". México. Editorial Limusa. Primera Edición, 1979.

Magginson, Mosley, Pietri Jr., "Administración, conceptos y aplicaciones", Editorial Continental. Primera Edición, 1988.

Mateo Juan, Valdano Jorge. "Liderazgo". España. Editorial Grupo Santillana. Primera Edición, 2000. Pág. 42.

Méndez Morales José Silvestre. "Dinámica social de las organizaciones". México. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, 1993.

Nash Michael., "Cómo incrementar la productividad del recurso humano". Editorial Norma. 1988.

Ortega Trujillo Rita. "Motivación Laboral". Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM. 1996. México.

R. M. Hodgetts, S. Altman. "Comportamiento en las organizaciones". México. Editorial Interamericana. Primera Edición, 1981.

Reyes Ponce Agustín. "Administración Moderna". México. Editorial Limusa. Primera Edición, 2002.

Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional". México. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición, 2004.

Robbins Stephen, De Cenzo David. "Administración". México. Editorial Prentice Hall. Primera Edición, 1996.

Robert Johnson., "Estadística Elemental". México. Editorial Trillas. Edición 1990. Quinta reimpresión 1999.

Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración moc- de personal". México. Editorial ECAFSA. Segunda Edición, 1999.

www.liderazgo/administracion.com.mx

www.monografias.com.mx