

88
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA
Departamento de Psicología del Trabajo

LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE MODERNIZACION ANTE EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO
P R E S E N T A :
MASCARUA OROZCO VIRGINIA ELIZABETH

Asesor de Tesis:
CARDENAS RODRIGUEZ LUCIO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE MODERNIZACION
ANTE EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. LIDERAZGO Y ORGANIZACION	3
1.1 Liderazgo y Administración	4
CAPITULO II. ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO	7
2.1 Teorías del Liderazgo	7
2.2 Teoría 3-D de W.J. Reddin	18
CAPITULO III. LIDERAZGO Y MODERNIZACION	33
3.1 Porqué un cambio en el Liderazgo ..	33
3.2 Tendencias en la Sociedad Industrial Moderna	34
CAPITULO IV. LIDERAZGO EN MEXICO	36
4.1 Modelo Ideal de Liderazgo en la Organización Industrial en México..	36
CONCLUSIONES	38
SUGERENCIAS	40
BIBLIOGRAFIA	42

INTRODUCCION

En la presente tesina se plantea la importancia del estilo de liderazgo que se asuma en un trabajo, siendo esto un elemento fundamental en el desarrollo de la organización industrial, para ello se ha sustentado el presente objetivo en la "Teoría Situacional de W.J. Reddin".

La efectividad gerencial, dependerá de la elección del estilo que se elija, siendo esta elección flexible, de acuerdo a la situación en que se use éste, para lo que se tendrá que tomar en cuenta un adecuado análisis de la tarea a realizar, de las técnicas y los recursos disponibles a emplear. El autor W.J. Reddin brinda una serie de estilos alternativos a las particularidades situacionales tanto gerenciales como organizacionales, así su modelo puede ser considerado como una de las alternativas más viables para una adecuada administración del personal, ya que brinda una técnica muy amplia y valiosa para los psicólogos del trabajo ante las transformaciones científicas y tecnológicas de las sociedades organizacionales actuales. La flexibilidad del modelo permite adentrarnos de una manera más clara y objetiva a las demandas de las realidades que hoy en día enfrenta México y en particular toda organización laboral.

La llamada reconversión industrial, por ejemplo, implica una modernización de la rama tecnológica de la industria y también de la administración, por lo cual el modelo de W.J. Reddin es una valiosa herramienta para el desarrollo administrativo, y para el adecuado logro de un liderazgo gerencial-efectivo de acuerdo a estos cambios tan rápidos.

Para entender el vínculo del liderazgo con su modernización para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas, se revisarán cinco aspectos:

En el primero se hablará del liderazgo como una habilidad que debe poseer el nuevo gerente ante las actuales organizaciones, y brinda definiciones congruentes sobre lo que es el liderazgo y la gerencia.

En el segundo capítulo se presenta una breve historia de las corrientes del liderazgo, y se propone la teoría situacional del autor W.J. Reddin.

En el tercer capítulo se hablará sobre el liderazgo y las necesidades de su modernización.

Y en el cuarto capítulo se analizará el liderazgo en México y se hablará del papel de la gerencia ante la reconversión industrial y el ingreso del país al Gatt.

Finalmente se presentará un conjunto de conclusiones, con lo que se espera definir la contribución del presente trabajo.

CAPITULO I

LIDERAZGO Y MODERNIZACION

Dentro de toda organización encontramos dos clases de recursos: materiales y humanos (Arias Galicia, 1973), resultando estos últimos sumamente valiosos, pues dentro de ellos encontramos a los procesos gerenciales o directivos, los cuales permiten encausar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

La administración o gerencia se dedica a planear, ejecutar y controlar, aspectos básicos en el desarrollo de una organización formal, considerándose a ésta como: "la organización racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan seguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Grados Espinosa, 1988).

La administración prontamente se está convirtiendo en el recurso esencial de los países desarrollados y en la necesidad fundamental de los países en desarrollo (Drucker. P.F., - 1983).

En la actualidad se considera que un supervisor eficaz es aquel que logra ser un buen líder (Koontz y O'Donnell, --- 1988), razón por la cual se definirá y comentará a continuación la realización entre el concepto de liderazgo y la administración.

1.1 LIDERAZGO Y ADMINISTRACION

El liderazgo ha sido objeto de estudio minucioso en el ámbito de las organizaciones empresariales, resaltándolo como una habilidad que le brindará efectividad a la administración, razón por la cual es importante distinguir entre administración y liderazgo para analizar así su mutua relación.

Tannenbaum (1971) menciona: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas".

En la anterior definición se encuentran tres factores:

- a. El de la influencia, aquí es donde -se presenta la acción del líder-;
- b. El grupo, que puede o no pertenecer a una organización, y
- c. Las metas y objetivos que persigue el grupo.

Fernández Arena (1971), menciona: "Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

De los dos conceptos anteriores, el nuevo administrador o gerente deberá entender que el liderazgo es: el proceso de trabajo para lograr objetivos en una institución destinada a lograr metas con y por medio de seres humanos, es decir, es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen (Rodríguez Estrada M., 1988).

De lo anterior se podrá determinar que el liderazgo y la gerencia son entre sí como el género es a la especie; toda ge

rencia es liderazgo, pero no viceversa, lo cual se tratará de ilustrar en la figura 1.

La influencia en la que se basa el liderazgo se deriva de dos fuentes básicas:

Una de ellas es la "posición de poder" del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico.

La segunda fuente de influencia es la "disposición" que tiene el subordinado a obedecer.

Es así que están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, deberá solicitar y obtener la cooperación de estos últimos (Hodgetts y S. Altman, -- 1981). Es por lo que se considera que el administrador más efectivo es un líder, y el entendimiento de cómo surge el liderazgo es fundamental para el entendimiento de la administración misma (Koontz y O'Donnell, 1988).

Fig. 1.- Ilustración de la relación entre liderazgo institucional y Dirección Gerencial.



DISCUSION

Ante el desarrollo de las actuales organizaciones industriales, el gerente o directivo deberá asumir nuevas conductas que le permitan una mayor efectividad en su puesto, al igual que un auxilio en el entendimiento del comportamiento de sus subordinados, y esta habilidad es el liderazgo, con el que podrá influir significativamente en el comportamiento de sus seguidores, permitiéndole esto un adecuado desarrollo organizacional y personal.

CAPITULO II

ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO

2.1 TEORIAS DEL LIDERAZGO

A continuación se esbozarán algunas de las teorías más--representativas sobre el liderazgo, con la finalidad de esclarecer la evolución de las diferentes corrientes, y llegar a--la reflexión del porqué la "Teoría Situacional de W.J. Reddin", ha resultado ser una de las alternativas más completas, válidas, objetivas y prácticas, para el desarrollo y formación --profesional de los administradores y gerentes, que como líde--res, deberán aspirar a su "efectividad gerencial" en el desa--rrollo organizacional, que es la propuesta del presente traba--jo, y cuyo análisis y aplicación se comentará en el apartado--de sugerencias.

TEORIA "X" Y TEORIA "Y"

Douglas McGregor: para él, las conductas de los directivos pueden clasificarse con base en una de dos "filosofías" -llamadas en forma arbitraria: "teoría X" y "teoría Y".

Según la teoría "X", al trabajador no le gusta trabajar: se le debe ordenar; el patrón contrata a los empleados para--que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de--la mayoría es la contribución económica; hay que controlar y--fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

Según la teoría "Y", al trabajador sí le gusta trabajar--y tomar responsabilidades: hay que darle libertad de movimien--

to, hay que dejarle planear y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnífico.

TEORIA PARTICIPATIVA DE LIKERT

Likert elevó a cuatro las teorías, dentro de un sistema-análogo al de McGregor. Las llama: Sistema 1 (Explotador autoritario); Sistema 2 (Benevolente Autoritario); Sistema 3 -- (de Consulta) y Sistema 4 (participativo y de Grupo).

El sistema 1 es altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los números 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema número 4.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Actitud básica del dirigente	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
Motivadores de los empleados	El temor; las amenazas; el dinero	Las recomendaciones en general más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés por el trabajo mismo
Interacción de directivos y empleados	Muy escasa	Escasa; clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Fig. 2.- Tabla descriptiva de los 4 sistemas de Likert.

Ni McGregor ni Likert ofrecen un profundo análisis -una anatomía- de la relación de liderazgo, por lo que a ellas si guieron las teorías analíticas de la relación líder seguidor, siendo las siguientes:

TEORIA SITUACIONAL DE:
ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT

Estos autores distinguen en dos aspectos la actuación -- del líder: la conducta de tarea y de relación.

El liderazgo para estos autores implica diversos estilos, que varían desde uno muy centrado en el jefe hasta otro muy-- centrado en los subordinados. Estos estilos varían con el -- grado de libertad que el líder o la administración otorgue a-- sus subordinados. Este enfoque ofrece una gama de estilos -- sin hacer sugerencia que uno de ellos siempre es correcto y - que el otro siempre es incorrecto.

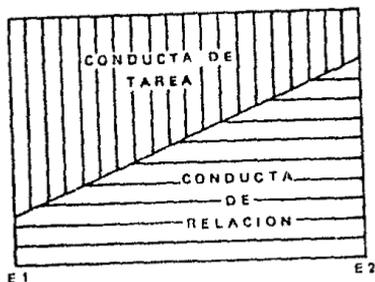


Fig. 3.- Modelo de la teoría situacional de Tannenbaum y Schmit, mostrando los dos aspectos de la actuación del líder: la conducta de tarea y la de relación.

TEORIA DE LA MALLA ADMINISTRATIVA DE:
BLAKE Y MOUTON

R. Blake y J. Mouton, han formulado un enfoque en el que tomaron en cuenta dos términos: intereses o preocupación por la gente e intereses o preocupación por la producción, empleando una escala de 1 al 9, y proponiendo 5 combinaciones, dando esto origen a 5 estilos de autoridad, siendo éstos los siguientes:

Estilo 1.1 (Administración Empobrecida) "Deficiente en -- las tareas y en las relaciones". El líder no es más que de -- nombre. Se ha marginado por incapacidad; casi ha abandonado -- su papel.

Estilo 9.1 (Administradores autocráticos de tareas) "Efi -- ciente en la tarea y deficiente en las relaciones". Es el ca -- pataz explotador que "Cosifica al personal", no viendo más -- que los objetivos de la empresa.

Estilo 1.9 (Administración Club-Campestre). Es el cama -- rada sociable que se interesa en que las personas se encuen -- tren bien. Descuida la seriedad y la eficiencia; subordina -- la tarea al buen ambiente.

Estilo 5.5 (Administración intermedia). Es el mediocre -- que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se -- desempeña sin pena ni gloria.

Estilo 9.9 (Administración de equipo). Eficiente en las -- Tareas y en las Relaciones". Es el que imprime a su equipo -- un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo -- tiempo, disciplina y trabajo.

LA MALLA ADMINISTRATIVA

Alta	1.9 Cuidadosa atención a las necesidades de la gente. La producción es secundaria. -- Gran camaradería y armonía.	9.9 Trabajadores y empleados involucrados en la organización. Integración de objetivos de la organización y necesidades del individuo.
	1.1 Mínimo esfuerzo para producir sólo lo indispensable y proseguir en la organización.	9.1 Las personas son instrumentos de la producción. Se organiza el trabajo más que las personas.
Baja	5.5 Balance entre necesidades de la gente y objetivos. -- Sistema transaccional.	
	Baja	Alta
	Preocupación por la producción	

Fig. 4.- En esta tabla se ilustra el modelo de la Malla Administrativa de Blake y Mouton, con sus cinco estilos gerenciales para ejercer el liderazgo.

Blake y Mouton, junto con su modelo de la Malla Administrativa, desarrollaron un programa de "Desarrollo Organizacional" (D.O), llamada esta técnica de capacitación: "Rejilla -- (Grid)". Es un método sistemático, integrado y planeado, para mejorar la efectividad de la empresa, al igual que la de sus miembros. Está diseñada para resolver problemas, tales como: falta de cooperación, descentralización excesiva y una comunicación deficiente. Esta técnica se emplea actualmente en la capacitación gerencial. Aquí solamente se comentará --

brevemente las seis fases del "D.O" de la rejilla o malla gerencial de Blake y Mouton, por ser un antecedente adecuado de la teoría situacional de W.J. Reddin.

Las 6 fases del "D.O" de Blake y Mouton

FASE 1.- Es una introducción al concepto básico de rejilla. Blake y Mouton plantean que la preocupación por las personas y la preocupación por la producción no son mutuamente excluyentes: son complementarias. El objetivo de la rejilla es desarrollar una elevada preocupación por ambos aspectos.-- En este paso se da un entrenamiento que dura entre una y dos semanas. Se les asesora a las personas, se pide llenar cuestionarios y resuelvan problemas en equipo.

FASE 2.- Es continuación de la fase uno, pero el hincapié se hace en el equipo, más que en las personas. En esta fase los miembros del grupo fijan estándares, diseñan maneras de lograr objetivos, identifican obstáculos que impiden que la empresa logre su potencial total, permitiendo esto emplear el estilo adecuado en las situaciones reales.

FASE 3.- Se refiere al desarrollo intergrupala. Es en esta fase en la que comienza en realidad el D.O. El hincapié se hace ahora en la organización, más que en las personas. -- El objetivo es reducir conflictos entre grupos que trabajan juntos.

FASE 4.- Implica la fijación de metas de organización. - En esta fase, la alta gerencia identifica los objetivos de la empresa y diseña un modelo estratégico ideal de la compañía.- Los administradores de todas las funciones de la empresa, tales como producción, ingeniería, ventas, finanzas y personal son por lo general miembros de este equipo de fijación de políticas.

FASE 5.- Se refiere a la aplicación del modelo estratégico. Esta fase puede durar varios años. Los administradores de todos los niveles de la jerarquía organizacional tienen responsabilidades para la ejecución de las actividades necesarias para lograr las metas que se fijaron en la fase anterior.

FASE 6.- Es una crítica sistemática. Los administradores evalúan tanto los logros como los errores que se cometen en las fases anteriores; también discuten nuevos retos. En esta fase la evaluación usa medidas cuantitativas, se valora el desempeño, la productividad, la integración y la moral.

Esta técnica en general se emplea para mejorar la comunicación y la planeación, los pasos 1, 2 y 3 tienen por objetivo mejorar la comunicación, las fases 4 y 5 mejorar la planeación y la fase 6 la evaluación. (Koontz, 1988).

TEORIA SITUACIONAL DE:
PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD

Esta teoría se base en 4 zonas de estilos de liderazgo, que parten de las coordenadas de Blake y Mouton. Según investigaciones de Hersey y Blanchard en las 4 zonas se encuentran a los líderes eficientes.

Conducta de Relación	4	Baja tarea, Alta relación	3	Alta tarea Alta relación
	1	Baja tarea, Baja Relación	2	Alta tarea, Baja Relación

Conducta de Tarea.

Fig. 5.- Ilustración esquemática de los cuatro cuadrantes donde se encuentran los líderes eficientes según Hersey y Blanchard.

Estos autores consideraban que el liderazgo no podía estudiarse en función de dos variables solamente, por lo que -- propusieron la variable de MADUREZ, la cual se basa en las capacidades y actitudes de los seguidores. Se considera que para cierta madurez era adecuado el cuadrante del estilo 1, y otra para el 2 y así sucesivamente.

Estos autores determinaron que los "SEGUIDORES" son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con -- sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos.

Características de los 4 estilos de Hersey y Blanchard

Estilo 1 ORDENAR: El líder da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo. Aquí la comunicación es casi unilateral.

Estilo 2 PERSUADIR: El líder permite la comunicación bilateral a sus seguidores, admitiendo que sus seguidores preguntan los porqués, pero no que tomen las decisiones.

Estilo 3 PARTICIPAR: La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.

Estilo 4 DELEGAR: El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

Fig. 6.- Ilustración esquemática de los 4 cuadrantes de liderazgo efectivo, con sus correspondientes grados de madurez:

Estilo 1 (E 1. Ordenar), E 2 Persuadir, E 3 Participar y E 4-Delegar.

BT/AR Participar E 3	AT/AR Persuadir E 2
BT/BR Delegar E 4	AT/BR Ordenar E 1

Los cuatro estilos corresponden a grados crecientes de "madurez" de los seguidores:

1. ORDENAR: El seguidor no está motivado ni capacitado para efectuar la tarea.

2. PERSUADIR: Hay cierta disposición por parte del subordinado para realizar la tarea, aunque muy deficiente.

3. PARTICIPAR: Aquí el seguidor quiere y puede realizar la tarea aunque no muy satisfactoriamente.

4. DELEGAR: Aquí el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado.

Para estos autores la MADUREZ se da en grados, caracterizándose por la disposición por parte del seguidor, para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas basándose en la MOTIVACION y CAPACIDAD de los seguidores.

El líder y la maduración de los seguidores: esta teoría considera que a medida que pasa el tiempo, el movimiento normal de una situación de liderazgo debe ser de Madurez 1 (M1) a Madurez 4 (M4) y en consecuencia de Estilo 1 a Estilo 4 --

(E1 a E4), con un movimiento gradual. Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y relación, que es "Delegar". Se supone un seguidor cada vez más capaz, comprometido con la tarea y dispuesto a correr riesgos. Esto se ve muy claro en la gráfica de la Curva de madurez representada en la figura 7.

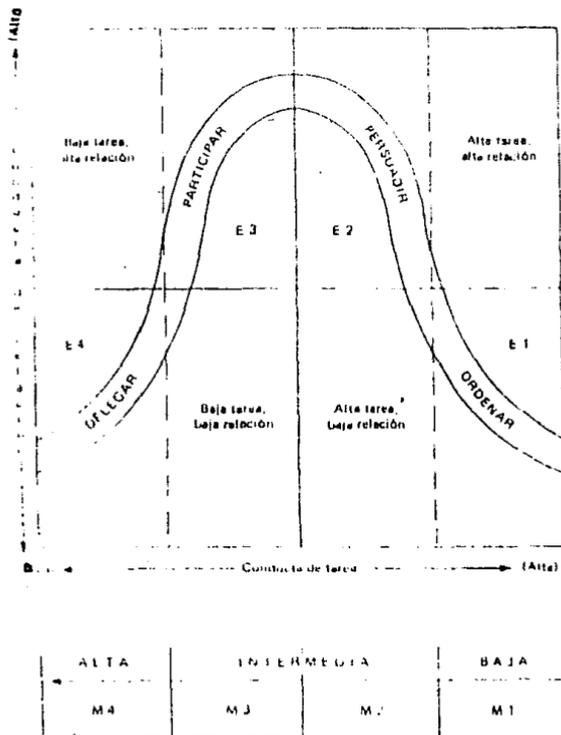


Fig. 7.- Gráfica de la Curva de "madurez" en los estilos básicos. Aquí para obtener el máximo grado de madurez en los subordinados, la dirección que debe seguirse es de M1 hacia M4, por consiguiente de E1 a E4. Consiguiéndose así seguidores más comprometidos con su tarea.

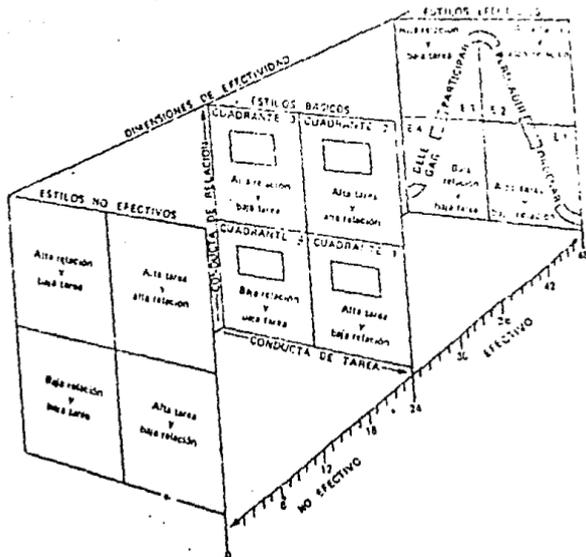


Fig. 8. - Esquema general de la teoría situacional de Hersey y Blanchard, en la cual se muestran los 4 estilos básicos de los cuales parten 4 estilos menos efectivos y 4 estilos más efectivos de liderazgo, contando estos últimos con la curva de madurez.

2.2. TEORIA SITUACIONAL DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL DE W.J. REDDIN O TEORIA 3-D

La teoría que aquí se propone es la llamada teoría de la efectividad gerencial de W.J. Reddin. Este autor pertenece a la teoría situacional, el cual enfatiza en el concepto de efectividad, como aspecto básico a seguir en el ejercicio de la administración y gerencia efectiva.

Este autor y su teoría fueron elegidos debido a que en dicha teoría no se maneja un estilo ideal de liderazgo, como en la Teoría de McGregor, Liker y Blake, pues esto equivaldría a generalizar a todas las situaciones organizacionales, resultando esto un error.

La propuesta de flexibilidad de elección del tipo de liderazgo gerencial del presente trabajo, es una opción más efectiva, que se fundamenta en cuatro estilos básicos, siendo los siguientes: Separado, Integrado, Relacionado y Dedicado, aunado a ello dos elementos básicos del comportamiento gerencial: la orientación hacia la tarea (O.T) y la orientación hacia las relaciones (O.R). Reddin brinda una teoría muy completa que maneja un gran número de opciones y elementos, como la tecnología y el constante cambio.

Este autor considera que dentro de sus cuatro estilos básicos, ninguno es más o menos efectivo que otro. Su efectividad dependerá de la situación en la cual se use. Estos cuatro estilos básicos tienen cuatro equivalentes menos efectivos y otros 4 más efectivos, dando lugar así a 8 estilos gerenciales, los cuales se ilustran en la figura 9.

Estilo Básico

INTEGRADO.
DEDICADO.

RELACIONADO.
SEPARADO.

Estilos gerenciales
menos efectivos

AUTOCRATA.
DE TRANSICION.

MISIONERO.
DESERTOR.

Estilos gerenciales
más efectivos

EJECUTIVO.
AUTOCRATA.
BENEVOLO.
PROMOTOR.
BUROCRATA.

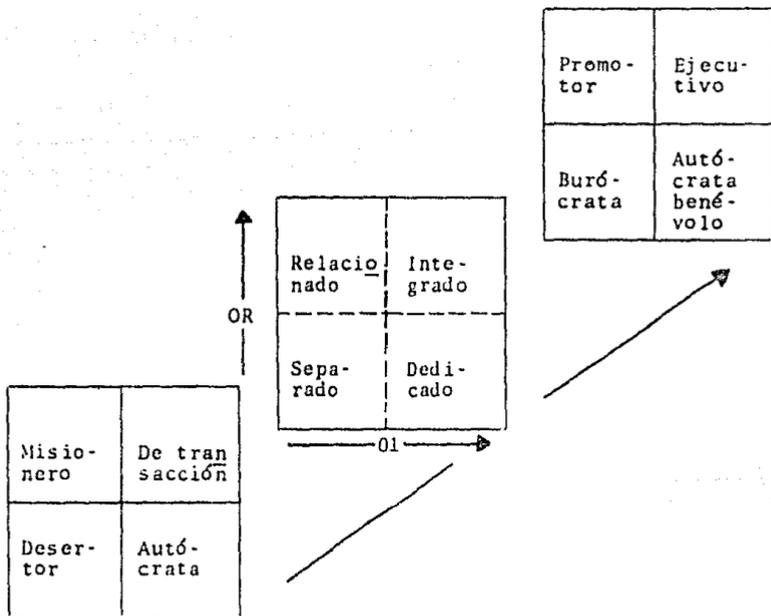


Fig. 9.- El modelo de estilos 3-D. El modelo completo de estilos 3-D consiste en cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.

DESCRIPCION DE LOS ESTILOS GERENCIALES DE:W.J. REDDIN

Gerente Separado. - Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Estos gerentes se encuentran en finanzas, contabilidad, personal, procedimiento electrónico de datos, investigación y desarrollo, en el gobierno y en los departamentos de control de oficinas de alto nivel.

Existe énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia y no integración. Este gerente toma una actitud impersonal y su efectividad tiende a decaer a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa por aumentar la producción como tal, prefiere reducir los costos más bien que aumentar las ganancias. Los niveles de gestión se designan a través de símbolos de status, tales como escritorios, oficinas y alfombras.

Gerente desertor. - Trabaja según lo fija el reglamento, manifestando interés mínimo por la producción, ya que la abandona, no gusta de las responsabilidades y compromisos. Carece de creatividad y originalidad. Es renuente al cambio, por lo que no coopera y no se comunica. Tiende a ser separado en la situación inapropiada.

Gerente Burócrata. - Sigue órdenes, reglamentos y procedimientos. El estilo burócrata es simplemente el estilo esperado utilizado en forma inapropiada. El burócrata produce pocas ideas, no fomenta la producción y realiza poca tarea de desarrollo de sus subordinados. Este gerente tiene éxito por que obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y no se mezcla con los problemas de los demás.

Gerente Relacionado. - Se orienta hacia la gente, se encuentra a menudo en la dirección de personal, capacitación o

investigación y a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas. Se caracteriza por tener confianza en la gente. Es efectivo para dirigir trabajadores profesionales para algún tipo de trabajo de desarrollo y capacitación. Man tiene largas conversaciones con los trabajadores para adquirir información pertinente.

Gerente Misionero.- Emplea el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiado. Antepone los problemas humanos en situaciones en las que realmente no exigen prioridad. Los problemas humanos los resuelve por promoción o aumento en los sueldos. El misionero se une tanto a las necesidades personales, que abandona su papel de gerente.

Gerente Promotor.- Surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada. Tiende a desarrollar los talentos de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando así la autoexpresión y autocontrol del subordinado.

Gerente Dedicado.- Dirige básicamente la tarea de los demás. Se encuentra en trabajos de producción, en la cima de empresas construidas por ellos mismos y en cargos operativos superiores. Se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues él sólo tiene de a definir el problema y la vía de solución. Se caracteriza por trabajar mucho en poco tiempo.

Gerente Autócrata.- Este surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma no apropiada. Este gerente toma todas las decisiones. No le preocupan las relaciones, ni tiene confianza en la gente. Se caracteriza por sobrevaluar los instrumentos de control tales como la evaluación, valuación de méritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Muchos le temen y no le tienen simpatía.

Gerente Autócrata-benévolo. - Es más considerado que el autócrata puro. Se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado, muestra tener iniciativa. Es trabajador y enérgico, dedicado a su trabajo. Tiene conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas y se caracteriza por lograr resultados.

Gerente Integrado. - Se orienta hacia la tarea y hacia las relaciones. Sus técnicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideales globales. Estructura de tal forma a la organización que logra una alta cooperación entre el personal, pues hace énfasis en la participación y en la poca diferenciación del poder.

Gerente de Transacción. - Este se inclina ventajosamente tanto a la orientación de la tarea como a las relaciones. Es incapaz de tomar decisiones cabales. Este gerente nunca hace nada bien. Cree que la producción óptima es un sueño.

Gerente Ejecutivo. - Se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño, tratando de adaptarse a las diferencias individuales. Sabe canalizar el desacuerdo y los conflictos en problemas de trabajo, considerándolos como algo normal.

Para él no existen diferencias de poder entre él y los demás, sólo cuenta la experiencia. Responde a las exigencias reales del sistema SOCIOTECNICO. Se interesa por cimentar lealtad en sus subordinados, logrando una gran autoestima personal por parte de éstos.

Estos 8 estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los 4 estilos básicos usando una tercer dimensión, la EFECTIVIDAD.

Para Reddin la efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumos, por lo que el gerente logra (Desempeño), más que por lo que hace, por lo que Reddin considera que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan al gerente a incrementar su efectividad, ya que inhiben su efectividad.

La Efectividad Gerencial para Reddin posee tres destrezas, razón por la que se le conoce como teoría 3-D, siendo éstas las siguientes:

- 1.- Perceptividad de situación: se caracteriza por la habilidad para poder realizar un adecuado "DIAGNOSTICO" de la situación.
- 2.- Flexibilidad de situación: es la habilidad que tiene un gerente para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
- 3.- Gestión de situación: destreza en cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de situación de modo que aumente la efectividad de gestión.

El que los gerentes posean las tres destrezas anteriores, les permitirá adquirir efectividad gerencial.

Este autor considera que la efectividad de un gerente dependerá si éste cuenta con un amplio repertorio de estilos gerenciales, lo que le brindará mayor efectividad, puesto que un gerente con reducido repertorio de estilos gerenciales tendrá a ser menos efectivo.

Un amplio repertorio de estilos se caracteriza por los siguientes elementos:

- 1.- Gran tolerancia a la ambigüedad (como en situaciones no-estructuradas).

- 2.- Imperceptibilidad al poder (no estar orientado hacia el control).
- 3.- Sistema abierto de creencias (pocas ideas fijas).
- 4.- Dirigido a los demás (interesado en otros).

Para Reddin hay tareas que demandan un amplio repertorio de estilos de liderazgo como las siguientes:

- Alta Dirección,
- Procedimientos escasamente definidos,
- Tareas no estructuradas,
- Toma de decisiones no rutinaria,
- Cambio ambiental rápido,
- Muchos colaboradores interdependientes,
- Gerente del más alto nivel,
- Gerente de personal,
- Capataz general,
- Rector o Decano Universitario.

En la teoría 3-D se considera que una organización efectiva deriva de: un correcto análisis de la tarea a hacer, de las técnicas y de los recursos disponibles a emplear, es por ello que esta teoría subdivide la situación de la organización en 5 elementos los cuales mutuamente se influyen:

- 1.- Organización,
- 2.- Tecnología,
- 3.- Superior,
- 4.- Colegas, y
- 5.- Subordinados.

Es así que una vez desglosados los cinco elementos inter-actuales de la organización, conviene ahora analizar una herramienta analítica creada por la teoría 3-D, llamada flexograma. Este instrumento tiene su esencia en el diagrama de

estilos básicos. Sobre éste se puede dibujar el repertorio de estilos del propio gerente y uno o hasta los cinco elementos de la situación, mediante este instrumento los gerentes adquieren una visión realista de la situación en la cual se hallan, o en la que pueden contrarse próximamente.

Esta teoría propone dos tipos de flexogramas: el de las demandas de los elementos humanos y de la organización, y el flexograma de las demandas tecnológicas.

FLEXOGRAMA DE LOS ELEMENTOS HUMANOS Y DE LA ORGANIZACION

Las demandas ejercidas por el superior, por los colaboradores, por los subordinados o por la organización sobre el comportamiento de un gerente pueden ser evaluados usando los veinte indicadores de las demandas de los elementos humanos y de la organización (cinco para cada uno de los estilos básicos) (Véase la figura 10). Esta evaluación debe considerar las demandas tan sólo como se las ve desde cada puesto gerencial ya que las demandas pueden ser diferentes en distintas partes de la organización.

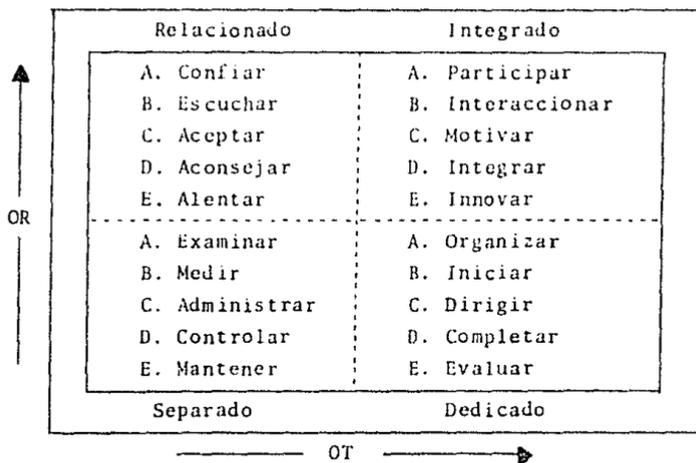


Fig. 10.- Indicadores de demandas de los elementos humanos y de la organización. Estos veintecinco indicadores pueden ser empleados para identificar el repertorio de estilos demandados por el superior, colaboradores, los subordinados o la organización.

FLEXOGRAMA DE TECNOLOGIA

La teoría 3-D observa las demandas que la tecnología -- ejerce sobre el comportamiento gerencial. Esto la hace directamente más útil al gerente como guía para su comportamiento.

Reconocer estas demandas y el potencial para modificarlas es esencial para la efectividad gerencial. Las demandas de tecnología pueden ser evaluadas con el uso del flexograma

y de sus 20 indicadores de demanda de tecnología (cinco para cada uno de los estilos básicos). Una vez que se les entiene resulta relativamente simple determinar el comportamiento que la tecnología demanda del gerente (Véase la figura 11).

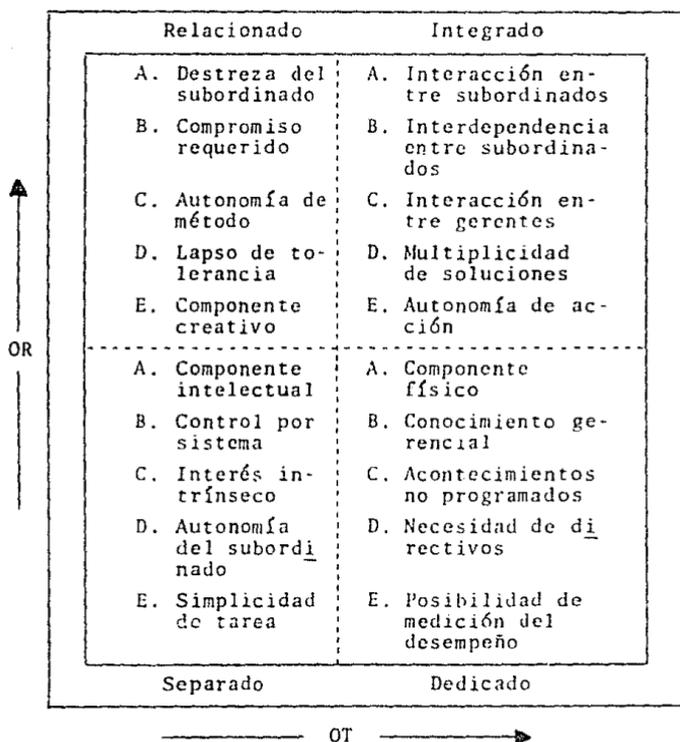


Fig. 11.- Indicadores de demanda de tecnología. Estos 20 indicadores pueden ser usados para descubrir el rango de estilo demandado -- por cualquier tecnología en particular.

DESARROLLO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Para llegar a obtener efectividad organizacional, esta teoría desarrolló el "Programa 3-D del desarrollo de efectividad organizacional, el cual se caracteriza por 9 pasos, -- los cuales pueden ser utilizados según una serie de combinaciones para implementar objetivos específicos.

De las nueva etapas 3-D, una se centra en el mejoramiento de la efectividad del gerente individual, una en la efectividad del par de gerentes superior subordinado, cuatro en el departamento o equipo gerencial, una en la interacción de dos equipos, y dos en la interacción entre los niveles sucesivos verticales de la organización.

Véase la figura 12, da un esquema de la naturaleza de -- cada una de las nueva etapas. Indica el número de identificación de la etapa, que se emplea solamente para facilitar-- las referencias, su denominación, qué es lo que tiene por objeto mejorar, los resultados básicos esperados, su duración-- y quién asiste.

A menudo se emplea el programa de efectividad organizativa 3-D para implantar la administración por objetivos. Es particularmente aplicable a causa del énfasis que pone sobre la flexibilidad y la efectividad.

El programa 3-D da a los gerentes la oportunidad de usar las tres destrezas gerenciales, con el fin de mejorar la -- efectividad gerencial y, a través de ésta, las ganancias de la empresa.

FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL

La teoría 3-D pugna por una organización flexible, evi-

ESTO NO DEBE
SALIR DE LA ORGANIZACIÓN

tando la rigidez de la misma, para lo cual propone 10 elementos que caracterizan a la organización flexible, siendo los siguientes:

- 1.- Énfasis en la efectividad.
- 2.- Aceptación del cambio.
- 3.- Libertad en el flujo de poder.
- 4.- Asignación flexible de recursos.
- 5.- Orientación a la comercialización.
- 6.- Orientación a la tecnología.
- 7.- Libertad de flujo de información.
- 8.- Exceso de capacidad directiva.
- 9.- Equipos de proyectos.
- 10.- Concentración en los resultados.

PROGRAMA 3-D DEL DESARROLLO DE EFECTIVIDAD ORGANIZADORA

Etapa	Denominación	Diseñado para mejorar	Resultados básicos	Duración	Quien participa
1.	Seminario de efectividad gerencial	Efectividad gerencial	<ul style="list-style-type: none"> . Se mejora la efectividad gerencial . Se incrementa la flexibilidad . Se establecen objetivos preliminares 	Cinco días	Todos los gerentes, iniciando con el directivo máximo. Los gerentes integran equipos con otros gerentes con los cuales en general no trabajan, o con desconocidos.
2.	Laboratorio de trabajo en equipo	Estructura de trabajo en equipos	<ul style="list-style-type: none"> . Se establecen objetivos para el equipo . Se reorganiza el equipo si es necesario . Se introducen métodos de trabajo en equipo 	Tres días	Cada equipo gerencial integrado por un superior y todos sus subordinados participan y actúan como un solo equipo. La mayor parte de los gerentes participan primero como subordinados con su superior y una segunda vez como superior con sus propios subordinados.
3.	Conferencia de efectividad gerencial	Fijación de objetivos gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> . Se confirman los objetivos gerenciales . Se superan los bloques superior-subordinado . Se establece una relación de guía y estímulo 	Medio día	Cada par de superior-subordinado a solas.
4.	Laboratorio de estrategia empresarial	Políticas organizativas y estructura	<ul style="list-style-type: none"> . Se hace el diagnóstico organizador . Se revisa la estructura organizadora . Se revisan las políticas organizadoras 	Tres días	Solamente el comité ejecutivo, o el equipo más alto de dirección una vez. A veces esta etapa es la primera.

CON ESTAS CUATRO PRIMERAS ETAPAS PUEDE IMPLANTARSE APO

...Continuación

5.	Conferencia de efectividad de equipo	Fijación de objetivos de equipo	<ul style="list-style-type: none"> . Se revisa el progreso hacia el logro de objetivos grupales . Se fijan objetivos de equipos adicionales . Se aclaran y superan bloques inhibidores de acción de equipo 	Un día	Igual que el laboratorio de trabajo en equipo.
6.	Conferencia de efectividad interequipo	Efectividad horizontal de equipo	<ul style="list-style-type: none"> . Se eliminan bloques interequipo . Se establecen normas de efectividad interequipo . Se logra acuerdo sobre objetivos entre múltiples niveles 	Un día	Dos departamentos, funciones o equipos que desean mejorar su forma de interacción.
7.	Conferencia de efectividad divisional	Efectividad vertical de equipo	<ul style="list-style-type: none"> . Se incrementa el flujo vertical de información . Se disminuye la resistencia al cambio . Se refuerza la relación capataz-obrero 	Un día	Una cadena vertical de gerentes vinculados por relaciones de mando y colegas selectos de uno o más de ellos.
8.	Conferencia de ideas de la unidad de trabajo (cuadrilla)	Compromiso e integración obrera	<ul style="list-style-type: none"> . Se modifican los modos y asignación del trabajo . Se incrementa la producción de la unidad de trabajo . Se aclaran las políticas y objetivos empresarios 	Medio día	Un capataz y sus obreros
9.	Conferencia de efectividad empresarial	Compromiso e integración de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> . Se aceptan las políticas y objetivos . Se refuerza la influencia del directivo máximo 	Medio día	El directivo máximo, presidente, gerente general, etcétera. Y todos los gerentes incluso posiblemente empleados y obreros en grupos de variado tamaño y composición.

Fig. 12.- Programa de efectividad organizadora 3-D (dos partes). Nueve elementos de capacitación que pueden ser utilizados según una serie de combinaciones para implementar objetivos específicos.

DISCUSION

Las distintas teorías que han existido sobre estilos de liderazgo, se han inclinado por un estilo ideal de liderazgo resultando esto crítico, pues equivaldría a generalizar a todas las personas y situaciones. Lo más indicado sería tomar en cuenta los factores culturales y organizacionales, a fin de proceder lógicamente, es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona. Por ello la teoría de W.J. Reddin es una de las herramientas más completas para esclarecer los estilos gerenciales, contando para ello con herramientas que le permitirán al administrador autoanalizarse dentro de la organización y le da valiosos consejos sobre cómo mejorar su propia efectividad y la de otros.

CAPITULO III

LIDERAZGO Y MODERNIZACION

3.1 PORQUE UN CAMBIO EN EL LIDERAZGO

El liderazgo hoy en día se enfrenta a una época que está caracterizada por rápidas y constantes transformaciones científicas, tecnológicas y socioculturales, de crisis económica y de valores. (Storm. W.B., 1988).

Se han producido nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos y obviamente en su vida laboral, -- es así que se cuestiona a las organizaciones tradicionales-- (Burocráticas) por encontrarse en contraposición de las circunstancias socioculturales de nuestro tiempo, pues al parecer el modelo burocrático de organización, sigue siendo predominante, obstaculizando la satisfacción y el desarrollo humano en el trabajo, esto debido a la rigidez del sistema.

Ha sido un error desde tiempos de Taylor, considerar al hombre como una máquina, y no como un ser social, pues el -- hombre que trabajo lo hace socialmente (Castaña A, 1984). -- Es por ello que en palabras de Marx se considera que: "hay-- mucho que transformar en la sociedad contemporánea para lograr condiciones de trabajo verdaderamente humanas, en las -- cuales los individuos puedan autorrealizarse en todo su potencial...". Este es uno de los más grandes retos que tiene el liderazgo de nuestro tiempo: hacer que el trabajo sea cada vez más digno y liberador del individuo, de la sociedad y de todas las inmensas potencialidades de la naturaleza humana (Neffa. J.C., 1981).

3.2 TENDENCIAS EN LA SOCIEDAD INDUSTRIAL MODERNA

Es evidente que las cosas sufran alteraciones continuas. Estos cambios pueden sucederse con más rapidez o bien, llevar un ritmo más lento. Cualquiera que sea la rapidez con que se producen, el impacto que tienen en nuestra forma de vida, el trabajo, y la distracción, es notable (Hodgetts y Altman, 1981).

A continuación se identificarán brevemente algunas tendencias importantes que afectarán la sociedad industrial, al igual que las tendencias que afectarán el lugar de trabajo.

Tendencias que afectarán la sociedad industrial según R.M. Hodgetts y S. Altman (1981):

- La Crisis de la Energía.
- Tecnología avanzada.
- Nuevos valores sociales y personales.

Otras tendencias:

- Posible decremento de la Población.
- Altos niveles educativos en la población.
- Existencia de Escepticismo político.

DISCUSION

Hoy en día se viven rápidos cambios tanto sociales como tecnológico, ante lo cual deberá estar preparado el gerente o administrador, puesto que el cambio tecnológico casi inevitablemente conduce al cambio social. La resistencia social-

perjudica y lleva a una menor productividad que la planeada, por lo que es necesario que los gerentes como líderes efectivos vean su tarea en términos socio-técnicos.

CAPITULO IV

LIDERAZGO EN MEXICO

4.1 MODELO IDEAL DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION INDUSTRIAL EN MEXICO

México es un caso palpable de la demanda de liderazgo, siendo un país rico en sus recursos naturales, es considerado como un país subdesarrollado, debiéndose esta paradoja a las fallas humanas, ya que en realidad México está subadministrado antes que subdesarrollado, siendo que el desarrollo o subdesarrollo dependerá del tipo de liderazgo que predomine (Rodríguez Estrada M., 1988 y Guillermo Miche, 1974).

México actualmente se enfrenta ante un problema de desarrollo llamado: "Reconversión Industrial", el cual se basa en la modernización de la rama tecnológica y actualización de los recursos humanos, con el fin de crear industrias de alta tecnología, lo cual permitirá elevar la calidad, productividad y competitividad de los productos y servicios, lográndose así la modernización de la planta productiva influyendo esto a su vez por la nueva apertura comercial llamada "GATT" (Hernández Cervantes C., 1988).

El Gatt en un Acuerdo General sobre Aranceles Aduanales y Comerciales, a fin de que México se integre participativamente a la apertura de comercio internacional, con la finalidad de ampliar la economía y de abrir mercados internacionales en beneficio de la economía mexicana.

La apertura al Gatt nos obliga a adentrarnos en la com-

petencia de los mercados internacionales, forzándonos con -- ello a incrementar la calidad de los productos y servicios-- (García Salodoy, 1988), representando un gran reto para la-- administración y empresa mexicana.

Ante el crítico perfil de las empresas mexicanas, donde predomina la pequeña y mediana industria, poco eficiente en su mayoría, que no cuenta con una amplia base exportadora -- el número de empresas que exporta de manera importante es reducido, al igual que el número de productos (Mancilla J.M., -1986), se enfrenta una disyuntiva o se moderniza o desaparece.

Estas circunstancias actuales de las empresas mexicanas hacen pertinente la aplicación de la teoría 3-D del autor -- W.J. Reddin, la cual contempla una estrategia de "Desarrollo Organizacional" sumamente completa, enfatizando la flexibilidad, la efectividad gerencial y la administración por objetivos, auxiliándose de valiosas herramientas tales como: el "flexograma de estilos gerenciales" y la detección del tipo de tecnología, resultando sumamente valiosos ante el nuevo-- desarrollo tecnológico, aspecto organizacional poco contem-- plado en otras teorías, por lo que la teoría 3-D resultará-- una de las alternativas más prácticas y objetivas a nuestra realidad.

DISCUSION

Ante el crítico perfil por el cual atraviesan las empresas mexicanas, se hace necesario propiciar una administra-- ción más creativa y responsable, que pueda amortiguar las -- circunstancias que se avecinan, y lo suficientemente flexible como para propiciar el cambio si las exigencias de la organización y de su gente lo demandan.

CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones que podrán extraerse de la presente recopilación bibliográfica, destacan las siguientes:

Mediante el presente estudio se quiso propiciar un espacio de reflexión, con la finalidad de resaltar la importancia que tiene el liderazgo, como habilidad que deberán poseer los actuales gerentes y administradores, brindándoles esto una mayor efectividad en su ejercicio profesional, repercutiendo a su vez en el beneficio del desarrollo de la misma organización.

La teoría que le brindará mejores resultados a la actual gerencia, es la teoría de contingencia o situacional, de W.J. Reddin. Esta teoría resultará ser una de las herramientas más válidas, objetivas y prácticas en el ejercicio y formación profesional de los actuales directivos, ejecutivos y administradores, permitiéndoles mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada. Esta teoría no se orienta hacia un estilo de liderazgo en particular, considera que para determinar el estilo correcto de liderazgo, se deberán establecer primeramente los siguientes aspectos:

- 1.- El nivel de la organización.
- 2.- El tipo de conceptos culturales, políticos y socio-económicos, dentro de los que se ubica la organización.
- 3.- La naturaleza de la tarea y de los subordinados.
- 4.- El estado de desarrollo del grupo subordinado, y
- 5.- El tipo de relación líder-subordinado.

Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a la situación cambiante de las orga-

nizaciones. Hoy en día el gerente que posea un amplio repertorio de estilos de liderazgo cuenta con un verdadero rango de comportamientos, permitiéndole éste responder con efectividad a las cambiantes demandas de las situaciones organizacionales.

Cuanto más alto sea el puesto ejecutivo o administrativo a desempeñar dentro de una organización, tanto más recomendable resultará el contar con un amplio repertorio de estilos gerenciales, lo que le brindará mayor efectividad profesional.

Las organizaciones son inventos sociales, considerándose también como un sistema técnico, político y social, -- por lo que la actual gerencia deberá ajustarse a estos tres sistemas de acción para poder tener éxito.

SUGERENCIAS

Pocas investigaciones atribuyen a los estilos de liderazgo el status de variable independiente: se requieren investigaciones fundadas en un adecuado rigor metodológico que permita ver los alcances y limitaciones sobre los estilos de liderazgo.

La gerencia deberá tomar en cuenta hasta cierto punto - la necesidad de aplicar enfoques un tanto humanistas, que permitan mejorar niveles de vida, puesto que el mismo desarrollo industrial, está propiciando la enajenación del hombre.

En cuanto a la posición del estilo de liderazgo y en base a las necesidades de las circunstancias, se recomienda a la administración y gerencia tomar en cuenta lo siguiente:

Las tareas rutinarias y estructuradas, precisan por lo común un liderazgo de apoyo o consideración, como el "estilo separado" de Reddin y como el estilo 1.1 de Blake y Mouton, lo que permitirá lograr satisfacción y rendimiento en el empleo. Los trabajos complejos requieren líderes orientados a la tarea, como el estilo dedicado de Reddin y como el estilo 9.1 de Blake y Mouton.

En lo que respecta a la homogeneidad del equipo como -- una línea de ensamblaje o de equipo de futbol, se recomienda un líder centrado en las personas, como el sistema 4 de Likert, como el estilo 1.9 de Blake y Mouton y como el estilo-relacionado de Reddin. Si cada persona marcha por su lado y se requiere de coordinación y dirección se recomienda un líder enfocado al trabajo, como el estilo dedicado de Reddin y el estilo 9.1 de Blake y Mouton.

En cuanto al tamaño del grupo, en los grupos pequeños, los líderes actúan como especialistas técnicos, haciendo hincapié en las funciones interpersonales, como el estilo dedicado de Reddin y el estilo 9.1 de Blake y Mouton. Para los grupos grandes, en los que los individuos son relativamente autónomos, se recomienda un líder enfocado al trabajo y resolución de conflictos, como el estilo 9.9 de Blake y Mouton y como el estilo integrado y ejecutivo de Reddin.

En cuanto al clima de la organización, en la que se requiere que se obedezcan normas y reglamentos, podría ser recomendable el líder autocrático. Si a las personas se les concede libertad en la toma de decisiones, y se les alienta en la descentralización y autonomía, lo mejor sería un estilo democrático.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos.
Ed: Trillas, México, 1973.
- 2.- Castaño Asmitia D. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Textos. U.N.A.M. México,--
1984.
- 3.- Drucker, P.F. El Cambiante Mundo del Ejecutivo. --
Ed: Grijalvo. Barcelona, 1983.
- 4.- Fernández Arena, J.F. Introducción a la Administración. --
México. U.N.A.M., 1971.
- 5.- García Salodoy, Susana y Santos, Ma. Josefa (Mayo-Junio 1988). Círculos de calidad en Méixco. Ciencia y Desarrollo.
N = 80. Año XIV.
- 6.- Grados Espinosa, A. Jaime Introducción, Reclutamiento y Selección. Ed: Manual Moderno. México,--
1988.
- 7.- Hernández Cervantes, Carlos (23 Agosto 1988). ¿Nos beneficia el ingreso al Gatt? Tiempo, Pág. 49.
- 8.- Hodgetts y S., Altman Comportamiento en las Organizaciones.
México. Ed: McGrawHill, 1981.
- 9.- Koontz y O'Donell Administración. México. Ed: McGraw-Hill, 1988.
- 10.- Mancilla, J.M. (Marzo 1986). "Al filo del Gatt". --
Economía Informa. No. 138, Pág. 9-15.

- 11.- Michel, Guillermo Ecología de la Organización. México.
Ed: Trillas, 1974.
- 12.- Neffa, J.C. Proceso de trabajo, división del tra
bajo y Nuevas formas de organización
del trabajo. México. C.O.N.A.C.Y.T. --
1981.
- 13.- Reddin, J.W. Efectividad Gerencial. México, Ed:--
Diana, 1984.
- 14.- Rodríguez Estrada, Liderazgo. México. Ed: Manual Moderno,
Mauro 1988.
- 15.- Sexton, W.P. Teoría de la Organización. México, -
Ed: Trillas, 1977.
- 16.- Smith y Wakeley Psicología de la Conducta Industrial.
México. Ed: McGraw-Hill, 1982.
- 17.- Storm, W.B. Las Organizaciones del Mañana. Ed: -
Trillas, México, 1988.
- 18.- Tannenbaum, R. Liderazgo y Organización. Ed: Troquel.
Argentina, 1971.
- 19.- Película. En Búsqueda de la Excelencia.