

106-
rej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INVESTIGACION SOBRE LA NECESIDAD DEL
DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO,
EN LA FUNCION DIRECTIVA DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
EMILIANO RICO NIETO

ASESOR DEL SEMINARIO :
L.A. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADEZCO...

A mis padres **Emiliano** y **Elvia** por el apoyo y dedicación que me brindaron en mi educación.

A mis hermanos **Alex** y **Francisco** con todo mi cariño y afecto.

A la Universidad, la Facultad y el Programa Emprendedores; por haberme dado las bases necesarias de un profesionista y enseñado la importancia de un egresado para la sociedad.

A el L.A. **Sergio Hernández** y **Rodríguez** y al L.A. **José Luis Pliego Garduño** por haber creído en este trabajo de investigación y apoyarme para su realización.

A mis amigos **Antonio Castro Martínez**, y **Adrián Méndez Salvatorio**, **Francisco Pedronni Luna** por sus consejos.

A mis maestros **Alfonso Aguilar Alvarez de Alva**, **Arturo Alonso Cañibe**, **Jorge Alvarez Anguiano**, **Jaime Espinoza de los Monteros**, **José Gómez Franco**, **Pablo Licea Alcázar**, **Felipe Machuca Tapia**, **Marío Martínez Jiménez**, **Angélica Oviedo López**, **Ma. Teresa Soto Ruiz de Bracho**, **Salvador Ruiz de Chávez** y **Lilia Olga Varela Barraza** por transmitirme sus conocimientos y experiencias.

A las personas que estuvieron conmigo en la carrera: **Angel Amezcua Reyes**, **Hilario Corona Uscanga**, **Héctor González Ramírez**, **Cesár Márquez Márquez**, **Marco A. Maillard**, **Ramón Romano Villanueva**, **Eduardo Jacobo Soler Aguirre**, **Mirna Carapia Meneses**, **Perla Morales Sánchez**, **Sandra Munive Gómez**, **Marcela Robles Arvizu**, **Norma Solís Santana**. A todos ellos mi más sincero agradecimiento por darme su cariño y amor en todo momento que compartimos.

Al **Consejo Consultivo Juvenil**, **Grupo de Instructores**, **Grupo 1126** y **Monitores Empresariales** con los que he compartido experiencias, anhelos y triunfos.

A todos los directivos que aceptaron apoyarme en el desarrollo de la investigación.

A todas las personas con las que conviví durante los días de Universidad.

Para todos ellos dedico este trabajo y comparto mi poema preferido :

*"Otros quisieran ser cristal bruñido y
en arcoris a la luz quebrara,
yo un simple vidrio de ventana,
sin color , sin brillo,
sin nada más que haga que en mi se fijen las miradas,
que en mi brille el amor por lo que hago,
y que nadie diga,
que bella ventana,
sino, ¡que día tan hermoso,
que espléndida mañana !"*

* Desconozco el nombre del autor del poema.

INDICE.

	Página
INTRODUCCION.	
METODOLOGIA.	
CAPITULO 1. Liderazgo, origen y principales autores.	1
1.1. Definición de liderazgo.	6
1.1.1. Naturaleza del liderazgo.	11
1.2. Elementos que intervienen en el desarrollo del liderazgo.	14
1.2.1. Características de los líderes.	16
1.3. Principales teorías.	18
1.3.1. Enfoque de rasgos.	18
1.3.2. Enfoque conductual.	21
1.3.3. Liderazgo de contingencia o situacional.	22
1.3.4. Liderazgo transformacional.	23
1.3.5. Estilos de liderazgo basados en el uso exclusivo de la autoridad formal	24
1.4. Principales autores.	27
1.4.1. Abraham Maslow.	27
1.4.2. Douglas McGregor.	30
1.4.3. Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert.	32
1.4.4. Modelos situacionales.	34
1.4.5. Enfoque situacional de Fiedler, basado en las contingencias.	35
1.4.6. Matia administrativa (Grid gerencial) Robert Blake y Jane S. Mouton	36
1.4.7. La escala dinámica de autoridad. Robert Tannenbaum.	37
1.4.8. Teoría (X,Y) ^N . Sergio Hernández y Rodríguez.	38
1.4.10. Liderazgo Situacional. Kenneth Blanchard.	39
1.4.11. Warren Bennis	40
1.4.14. Jack Welch : Rearquitectura.	42
CAPITULO 2. Trascendencia del liderazgo en la Licenciatura en Administración.	43
2.1. Antecedentes de la Licenciatura en Administración.	44
2.2. La Administración como profesión.	48

2.3. La Licenciatura en Administración.	50
2.3.1. Plan de estudios.	50
2.3.2. Perfil general del egresado de la Licenciatura (habilidades y conocimientos).	55
2.4. Función del Licenciado en Administración.	59
2.4.1. Función directiva del Licenciado en Administración.	61
2.4.2. La dimensión del liderazgo en la administración actual.	62
2.5. El desempeño de los Licenciados en Administración en la organización (aceptación de la carrera en la sociedad)	65
CAPITULO 3. Investigación sobre el manejo del liderazgo por el Licenciado en Administración en el entorno nacional, para enriquecer la formación de los estudiantes de la disciplina.	66
3.1. Desarrollo de la investigación.	67
3.1.1. Consideraciones.	67
3.1.2. Objetivo.	68
3.1.3. Ventajas.	68
3.1.4. Limitaciones.	69
3.1.5. Técnicas a emplear.	69
3.1.6. Hipótesis.	70
3.1.7. Variables a considerar.	70
3.1.8. Procedimiento.	71
3.1.8.1. Desarrollo de reactivos.	71
3.1.8.2. Delimitación de la muestra.	74
3.1.8.3. Contacto con directivos.	75
3.1.8.4. Entrevista.	75
3.1.8.5. Tabulación.	75
3.1.8.6. Análisis e interpretación.	75
3.1.8.7. Reporte.	75
3.2. El liderazgo en la función directiva del licenciado en administración.	76
3.2.1. Definición el liderazgo.	76
3.2.2. Administración v.s. liderazgo.	80
3.2.3. Función del líder.	82
3.2.4. Valores.	84
3.2.5. Manejo de subordinados.	85
3.2.6. Personas v.s. resultados.	88
3.2.7. Formación adecuada.	90
3.2.8. Mayores conocimientos de liderazgo.	92
3.2.9. Identidad nacional.	95
3.2.10. Estilo de liderazgo mexicano.	98

CAPITULO 4. Fortalecimiento del liderazgo en la Licenciatura en Administración.	101
4.1. Visión de la carrera.	102
4.2. Pilares fundamentales para el desarrollo del liderazgo.	105
4.3. Metodología de aprendizaje.	106
4.4. Sugerencias para implementar el liderazgo en la carrera.	109
4.4.1. Ligar materias encaminadas a la formación del estudiante en relación a liderazgo.	109
4.4.2. Implementar un taller de forma extracurricular sobre el tema de liderazgo.	110
4.4.3. Mejor aprovechamiento del Taller Emprendedores, como laboratorio de liderazgo.	113
4.4.4. Implementar material didáctico actualizado para las materias.	115
4.4.5. Concientización del papel de trabajo en equipo ; desde los primeros semestres.	116
4.5. Sistema de retroalimentación.	116
4.5.1. Aplicación del sistema	117

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

HEMEROGRAFIA.

ANEXOS.

RELACION DE FIGURAS.

	Página
Figura 1. Elementos de liderazgo.	15
Figura 2. Estilos de liderazgo.	26
Figura 3. Necesidades de las personas.	29
Figura 4. Estilo de liderazgo adaptado al trabajo	31
Figura 5. Modelos situacionales.	34
Figura 6. Robert Blake y Jane S. Mouton.	36
Figura 7. Robert Tannenbaum.	37
Figura 8. Liderazgo situacional.	39
Figura 9. Mapa curricular, Licenciatura en Administración 1993.	52
Figura 10. Grupo.	108

INTRODUCCION.

El desarrollo de una tesis representa para un recién egresado, la culminación del trabajo realizado durante su formación en las aulas universitarias; es la oportunidad de abordar un tema de interés relacionado con su licenciatura, con el objetivo de contribuir a la investigación que se realiza dentro de la máxima casa de estudios

Los motivos antes mencionados fueron el motor del desarrollo del presente trabajo, teniendo en cuenta que tal vez habrá personas que cuestionen una obra de tesis de esta naturaleza, con un tema para muchos ya explotado por diversos autores, de diversas nacionalidades; pero a los que tienen esta opinión les preguntaría ¿si acaso las matemáticas; que no han tenido un gran desarrollo actualmente, comparado con el que tuvieron en las civilizaciones antiguas, por ser un tema tratado por siglos ha dejado de ser estudiado y más aún acaso es dominado por todos?

La investigación realizada tiene carácter de exploratoria, ya que los elementos que intervienen en el liderazgo son demasiados y de naturaleza subjetiva; esperamos que sea un antecedente lo más objetivo posible para el arranque de investigaciones posteriores realizadas por el autor o algún otro investigador apasionado por el tema en cuestión.

Dentro del primer capítulo se estudian y analizan los antecedentes y aspectos más importantes en relación al ejercicio del liderazgo, comentando el origen, naturaleza, ¿qué es lo que implica el liderazgo?, las características más importantes y comentarios relacionados con los principales autores del liderazgo formal; dentro del segundo capítulo se da un enfoque de lo que es la carrera del licenciado en administración, comentamos los elementos en relación a liderazgo que contiene, el origen, la visión teórico - práctica de la carrera y su proyección

en la sociedad, en el tercer capítulo muestra los resultados de la investigación de realizada a los licenciados en administración en el campo de trabajo del sector público, privado y del sector académico (ver anexos), en la interpretación cada pregunta tiene su tabla, gráfica y análisis; después en el cuarto capítulo comentamos las propuestas sugeridas para las adecuaciones de la carrera sobre liderazgo para obtener una mejor formación al respecto.

Sin duda no es una investigación exhaustiva, intenta conocer los puntos más importantes del liderazgo en la práctica profesional del licenciado en administración ; para enriquecer la licenciatura en administración en lo que hoy en día es una de las crisis más importantes en el mundo y de las cuales debe hacerse algo al respecto : "El liderazgo".

METODOLOGIA.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Area de investigación: Administración general.

Tema genérico: Liderazgo.

Tema específico: El liderazgo en la función directiva del Licenciado en Administración.

Tesis: Investigación sobre la necesidad del desarrollo de habilidades de liderazgo en la función directiva del Licenciado en Administración.

1. Diseño de la investigación.

A. Elección del tema.

a) Motivos.

- Importancia del tema a nivel mundial, originada por la crisis de liderazgo, y sobre todo su aplicación en México.

- Fortalecimiento de la carrera del Licenciado en Administración en relación a liderazgo, por tratarse de un profesionista cuya función principal es la coordinación de un grupo humano.

- Conocer más acerca del fenómeno liderazgo por parte del autor, para apoyarse en el desarrollo de investigaciones posteriores y el manejo de grupos.

B. Planteamiento del problema.

a) Problema general.

Actualmente en el país y en gran parte del mundo existen crisis de diversa índole, pero quizá una de las más importantes es la crisis de liderazgo, donde la falta de líderes adecuados a nuestro entorno, decididos a trabajar por el bien común de una nación, hace mella en todos los sectores. Para contrarrestar esto, toda economía de primer mundo trabaja, en el factor humano. En la educación y formación.

A nivel mundial los diferentes países basan su crecimiento en cada profesión, dándole a cada uno de ellos una misión que a largo plazo les brinde beneficios; así a un médico se le da la misión de salvaguardar vidas, a un economista crear un modelo que de desarrollo y equilibrio a la nación, de igual forma al contador los aspectos tributarios son básicos y para un administrador a través de su liderazgo facilitar la aplicación de técnicas administrativas. Con respecto al Licenciado en Administración actual, algunos cuestionan sus conocimientos y sobre eso existe una gran preocupación, por parte de todos, pero ¿el rubro de liderazgo?, la coordinación de los grupos, la inspiración de los hombres hacia el trabajo y la generación de una visión propia de la empresa. ¿Qué se está haciendo para mejorar ello?

b) Problema específico.

Se dice que la profesión del L.A. es coordinar cualquier organismo social, de acuerdo a sus diversas implicaciones, pero ¿que tan importante es la función de liderazgo en el desempeño del L.A. y como podemos aplicarlo adecuadamente en nuestro entorno e idiosincrasia?, ¿se puede coordinar sin liderar?. Creemos que es un beneficio tangible para corregir la crisis de liderazgo, volver realmente

líderes a los profesionistas encargados de realizar esta función en la sociedad; además si a todo esto agregamos que es un deber ser del L.A. llegar a ser el líder de la organización. Por definición un Administrador tarde o temprano se convierte en un líder formal en la organización, independientemente del nivel o jerarquía que ocupe.

Ahora bien, un cuestionamiento que podemos hacernos es la formación de los egresados de las escuelas, hemos mencionado que el L.A. en su medio de trabajo debe tender a convertirse en líder a corto, mediano o largo plazo. Nos preguntamos que tan alejado está el término administración del de liderazgo ¿equivalen a la misma función?, para conocer esto vamos a tomarnos la tarea de comentarlo y preguntárselo a egresados de la carrera, en el campo de trabajo.

Hay que aclarar si lo enseñado fue útil en una época y si hoy se requiere de un replanteamiento.

Es necesario conocer en que porcentaje el administrador aplica sus conocimientos y capacidades para llevar a cabo el liderazgo de la empresa. Los Licenciados en Administración debemos generar una nueva visión del liderazgo; esta nueva visión de liderazgo debe darle a los egresados el suficiente empuje en el campo laboral, para poder aplicar sus conocimientos en su área de trabajo. El país necesita más allá de un profesionista que domine la técnica, requiere de un individuo íntegro que sepa guiar su vida y su empresa.

Después de todo lo comentado nos preguntamos: ¿se necesita una nueva visión o simplemente clarificarlo?

Dentro del transcurso de la Universidad se debe dotar al alumno de una visión más amplia, sobre su país, el mundo, los valores universales y nacionales, para de esta forma actuar en el contexto.

Generar la inquietud del Licenciado en Administración de no quedarse como asistente o realizando funciones burócratas y repetitivas, sino contar con una necesidad de seguir avanzando y mejorar la organización.

Una forma de cubrir la necesidad de liderazgo por parte de las empresas es a través de cursos de capacitación y aunque parezca paradójico las universidades apoyan con estos cursos extracurriculares

Dentro de las diferentes universidades la manera de cubrir las necesidad de formar líderes es a través de seminarios de corte extracurricular, de los cuales la mayoría se desarrollan de forma teórica, como complemento de las materias de dirección, personal, comportamiento humano y en algunas humanística. A los diversos seminarios no todos los estudiantes asisten, por lo que existe diferencia en su formación que más tarde se observa en el campo de trabajo

Es una obligación transformar una materia teórica, a una práctica, para poder analizar el trasfondo del liderazgo. Tal vez sea adecuado:

- a) Implementar un taller donde se maneje el tema, con un instructor capacitado, material y espacio idóneo.
- b) Realizar durante el verano trabajo de campo vinculado con las organizaciones.
- c) Desarrollar material especializado en el tema a través de casos prácticos, situando al alumno en las situaciones y las acciones a tomar.
- d) Integrar las diferentes materias que traten sobre liderazgo a fin de tener una formación completa y a largo plazo.

e) De ahí que los programas emprendedores no solo desarrollan habilidades empresariales, sino también liderazgo.

En relación a la metodología no existe relación con el campo de trabajo, por tratarse de algo que no puede aprenderse más que en la práctica, al término de cada tema, los alumnos tan sólo han escuchado lo que pueden llegar a ser, pero nunca ejercitan esas habilidades

En ocasiones las asignaturas contienen temas obsoletos y faltan algunos más recientes, es muy importante estar al día en cuanto a conocimientos se refiere y más aun generar esos conocimientos

Otro de los puntos claves para un adecuado manejo en la escuela, es el desempeño del profesor, porque como podemos decir que formamos líderes con entusiasmo, identidad, valores, fuerza, si al frente esta una persona apagada y desmotivada, sin conocimientos de como guiar una clase de esta naturaleza.

En ocasiones el docente es de tiempo completo, no conoce la práctica y por otro lado los profesores jóvenes desarrollan tan sólo la teoría, por no haber tenido una experiencia probada.

C. Objetivo de la investigación.

a) Objetivo general.

Investigar la necesidad del desarrollo de habilidades de Liderazgo en el Licenciado en Administración en México, para contribuir a la formación de los planes de estudio en forma sistemática.

b) Objetivo específico.

- Realizar una investigación documental para conocer lo escrito sobre liderazgo.
- Plantear las funciones de la Licenciatura en Administración y realizar un análisis sobre el plan de estudios de la carrera en la UNAM.
- Llevar a cabo una investigación de campo con licenciados en administración en relación al tema.
- Generar propuestas para desarrollar las habilidades de liderazgo.
- Establecer un sistema para mejorar los planes de estudio.

D. Tipo de investigación.

La presente investigación tiene carácter de exploratoria, por tratarse de un problema con un sin número de aristas, se planteó la necesidad de evitar la subjetividad y obtener objetivamente los puntos más esenciales del liderazgo, por ello la investigación realizada fue documental y se complementó con un sondeo entre los profesionistas de la Licenciatura en Administración que ejercen actualmente en los sectores público, privado y docente.

E. Hipótesis de trabajo.

Es necesario implementar un liderazgo con identidad, valores y actitudes en la formación del Licenciado en Administración, para realizar un mejor desempeño en la función directiva de su labor profesional, respondiendo al entorno actual.

Los colegios de profesionales contribuyen al enriquecimiento de los planes de estudio es por eso que la siguiente hipótesis se busca comprobarla a través de desatacados miembros del Colegio Nacional de Licenciados en Administración y personas más representativas de la Licenciatura en Administración.

Corresponde a los Licenciados en Administración como profesionistas expertos en procesos de mejora continua y como encargados de la coordinación del factor humano en las organizaciones, investigar continuamente un estilo de liderazgo que cuente con identidad, valores y actitudes, capaz de responder al entorno vigente de las organizaciones en México.

a. Hipótesis general.

Los planes de estudio de las Universidades son quinquenales; los planes actuales no cubren todas las habilidades de liderazgo que requiere el Licenciado en Administración para su éxito profesional.

b. Hipótesis específica.

El plan de estudios plantea conocimientos a adquirir en relación a liderazgo, que a través de una metodología tradicional no se pueden obtener al 100% .

Los Licenciados en Administración requieren mayores conocimientos y desarrollo de habilidades para una adecuada coordinación de grupos de trabajo.

2. Obtención de datos.

La obtención de datos fue a través de :

- Libros generales de administración
- Libros especializados en relación al tema
- Revistas de negocios
- Revistas sobre liderazgo
- Periódicos de mayor circulación.
- Encuesta de opinión.

3. Tratamiento de los datos.

Después de recabados se realizó lo siguiente :

- Tabulación de datos en un formato previamente diseñado.
- Cruce de datos.
- Análisis de la información.

4. Interpretación de los datos.

Para una mejor interpretación se presento :

- Tabla en número y porcentaje
- Gráfica
- Comentario

5. Limitaciones.

Las limitaciones que presenta la investigación son las siguientes :

- Tiempo de elaboración, establecido por el semestre.
- Disponibilidad de tiempo de los entrevistados.
- El liderazgo es un fenómeno dinámico y cambiante.
- Por tratarse de un fenómeno de índole subjetiva de representación depende de cada individuo.

6. Temario tentativo.

EL LIDERAZGO EN LA FUNCION DIRECTIVA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

I N D I C E.

INTRODUCCION.

1. Liderazgo, origen y principales autores.

1.1. Definición de liderazgo.

1.1.1. Naturaleza del liderazgo.

1.2. Elementos que intervienen en el desarrollo del liderazgo.

1.2.1. Características de los líderes.

1.3. Principales teorías.

1.3.1. Enfoque de rasgos.

1.3.2. Conducta y estilos de liderazgo.

1.4. Principales autores.

1.4.1. Abraham Maslow.

1.4.2. Los cuatro sistemas de administración de Likert.

1.4.3. Modelos situacionales.

1.4.4. Teoría situacional fundada en 6 variables.

1.4.5. Enfoque situacional de Fiedler, basado en la contingencia

2.3. La Licenciatura en Administración.	50
2.3.1. Plan de estudios.	50
2.3.2. Perfil general del egresado de la Licenciatura (habilidades y conocimientos).	55
2.4. Función del Licenciado en Administración.	59
2.4.1. Función directiva del Licenciado en Administración.	61
2.4.2. La dimensión del liderazgo en la administración actual.	62
2.5. El desempeño de los Licenciados en Administración en la organización (aceptación de la carrera en la sociedad)	65
CAPITULO 3. Investigación sobre el manejo del liderazgo por el Licenciado en Administración en el entorno nacional, para enriquecer la formación de los estudiantes de la disciplina.	66
3.1. Desarrollo de la investigación	67
3.1.1. Consideraciones.	67
3.1.2. Objetivo.	68
3.1.3. Ventajas.	68
3.1.4. Limitaciones.	69
3.1.5. Técnicas a emplear.	69
3.1.6. Hipótesis.	70
3.1.7. Variables a considerar.	70
3.1.8. Procedimiento.	71
3.1.8.1. Desarrollo de reactivos.	71
3.1.8.2. Delimitación de la muestra.	74
3.1.8.3. Contacto con directivos.	75
3.1.8.4. Entrevista.	75
3.1.8.5. Tabulación.	75
3.1.8.6. Análisis e interpretación.	75
3.1.8.7. Reporte.	75
3.2. El liderazgo en la función directiva del licenciado en administración.	76
3.2.1. Definición el liderazgo.	76
3.2.2. Administración vs. liderazgo.	80
3.2.3. Función del líder.	82
3.2.4. Valores.	84
3.2.5. Manejo de subordinados.	86
3.2.6. Personas v.s. resultados.	88
3.2.7. Formación adecuada.	90
3.2.8. Mayores conocimientos de liderazgo.	92
3.2.9. Identidad nacional.	95
3.2.10. Estilo de liderazgo mexicano.	98

1.4.6. Malla administrativa (Grid gerencial)

Robert Blake y Jane S. Mouton

1.4.7. La escala dinámica de autoridad.

Robert Tannenbaum.

1.4.8. Teoría (X,Y)^N. Sergio Hernández y Rodríguez.

1.4.9. Teoría "X" y "Y". Douglas McGregor.

1.4.10. Liderazgo Situacional. Kenneth Blanchard.

1.4.11. Warren Bennis

2. La dimensión del Liderazgo en la administración actual.

2.1. El entorno, características y liderazgo de la empresa mexicana.

2.1.1. Entorno actual.

2.1.2. Los valores de la empresa mexicana.

2.1.3. El liderazgo en la empresa mexicana.

2.2. La identidad de una nación.

2.2.1. La identidad y el concepto de nación.

2.2.2. Los valores y principios subyacentes

2.2.3. Transición de país subdesarrollado a desarrollado.

3. Reubicación de la Licenciatura de Administración: Ubicar claramente la Administración y el Liderazgo en la formación del Licenciado en Administración. ¿Cómo sucede realmente en la práctica?

4. El nuevo Liderazgo mexicano: herramienta estratégica para el desarrollo de la función del L.A.

4.1. Enriquecimiento del líder formal.

4.2. Desarrollo de una visión.

4.3. Determinar el plan de trabajo para el logro del liderazgo.

5. Conclusiones.

6. Bibliografía

7. Anexos.

CAPITULO 1.

LIDERAZGO, ORIGEN Y PRINCIPALES AUTORES.

CAPITULO 1. LIDERAZGO, ORIGEN Y PRINCIPALES AUTORES.

El ser humano se ha desarrollado siempre en conjunto; gracias a ello a lo largo de la historia han surgido un sin fin de civilizaciones alrededor del mundo, que crearon las condiciones necesarios para subsistir; y obtener el desarrollo actual ; siendo los principales factores para su formación: Un grupo de personas, un objetivo común y un líder.

De esta forma encontramos a grandes figuras que ayudaron a sus pueblos a obtener libertad, conquistar grandes extensiones de tierra o vivir decorosamente en su territorio; de igual forma, si buscáramos un poco más, encontraríamos a líderes más humanos, es decir, no tan glorificados, pero que cumplieron con gobernar a su pueblo y no dudemos que tal vez mejor que muchas de las grandes figuras de liderazgo a lo largo de la historia.

Así encontramos a "Moisés", que guió a su pueblo a través del mar rojo para alejarlos del dominio egipcio; "Alejandro Magno" rey de Macedonia, que a pesar de su corta edad y estatura (1.57m) conquistó casi todo el oriente medio; y no es adecuado pasar por alto al sacerdote Mexica, que guió al pueblo Nahuatl hasta el lugar donde se erigió la Gran Tenochtitlán, lo que hoy en día es la Ciudad de México, una de las ciudades más grande y poblada del mundo; en fin existen un sin número de personajes en la historia y sin duda podríamos hacer enciclopedias completas de su vida y obra, pero eso no nos corresponde, ya que esa tarea es propia de historiadores y antropólogos, a nosotros nos corresponde estudiar lo que sucede con los líderes actuales, y de esta forma comprender la anatomía del liderazgo y en el mejor de los casos reproducirlo en la sociedad.

El liderazgo es un tema de reciente estudio sistemático, dominado por pocos y hoy que nuestra sociedad moderna voltea los ojos hacia los líderes de las grandes organizaciones, dejando atrás a los líderes políticos, es indispensable éste estudio. Todo ello ocasionado por la preponderancia de la nueva visión de las organizaciones, tal como lo menciona Willis Harman, los negocios están marcando una nueva tendencia

"De todas las instituciones de la sociedad, los negocios parecen ser los mejor preparados para responder a los cambios que se enfrentan. La organización empresarial moderna, desarrollada para responder con prontitud a las cambiantes fuerzas de mercado, es hoy en día la institución más adaptable. Las instituciones que históricamente funcionaron como líderes sociales - iglesias, gobiernos, instituciones de aprendizaje - se tornaron demasiado engorrosas para seguir el paso de nuestros días, donde el cambio constante es la norma. ¿Tienen los negocios, entonces, la obligación de tomar el papel de líderes, ya que son las instituciones actuales con mayor capacidad para manejar los cambios y transiciones, e incluso la transformación del mundo moderno?"

En el mundo actual los cambios son cada vez más drásticos y bruscos, lo único constante es el cambio (en ocasiones de forma positiva y algunas otras de forma negativa), a pesar de todo esto en esencia los esquemas de organización del ser humano no han variado mucho, ya que desde el inicio de los clanes y tribus hasta llegar a nuestras sociedades modernas, siempre ha existido el guía y los seguidores; aquella persona que unifica objetivos y coordina a los miembros de acuerdo a su estilo

Ahora ya no hablamos de gurús, caudillos o jefes, mencionamos Presidentes, Directores de empresa, Presidentes de partido, Directores de instituciones, etc. A pesar del cambio de nombre la figura principal continúa

¹ RENESCH, John, *Nuevas tradiciones en los negocios*; Ed. Panorama, México 1991, p. 27

siendo el líder, aunque las nuevas tendencias sugieren la integración de grupos autocontrolables, donde cada uno de los miembros del grupo cumple una función y dentro de las fundamentales esta la de ser líder.

Hoy más que nunca en los países llamados subdesarrollados, subadministrados y tal vez también quede la acepción subliderados, subguiados y subcoordinados es indispensable hacer uso de los recursos materiales con que contamos, además del potencial humano de nuestras naciones; para lograrlo: los líderes y dirigentes deben serlo realmente.

En la actualidad se requiere de un auténtico liderazgo para afrontar las diferentes crisis del mundo. Un liderazgo que permita la participación de todos y tarde o temprano los individuos identifiquen su función.

Y si a todo lo mencionado agregamos que la mayoría de los estudios desarrollados sobre el tema, han sido en ambientes diferentes a nuestros países (Latinoamérica) creo que aumenta la importancia del presente trabajo.

Creemos en el talento que se encuentra en nuestra gente, la capacidad para salir de cualquier obstáculo, la visión de crecer y ser alguien en la vida, el esfuerzo de cada individuo en su ascenso a la cima en favor de la fortaleza de la nación, más sin embargo: ¿qué tipos de líderes estamos creando?, ¿hacia dónde miran?, ¿que entorno están desarrollando?, ¿de que manera van a poder subsistir ante su entorno?, ¿cuál será la forma de identificar lo adecuado de lo absurdo e innecesario?, estas son algunas de las preguntas que debemos hacernos y contestarnos para crear una nueva casta de hombres capaces de hacer frente a los problemas de su tiempo.

Al avanzar en la investigación documental se descubrió que:

" Hace pocos años, en la Universidad de Michigan hizo una lista de lo que él consideraba los diez peligros básicos para nuestra sociedad. El primero y más significativo es la posibilidad de algún tipo de guerra o accidente nuclear que destruya a la raza humana. El segundo peligro es la perspectiva de una epidemia mundial, enfermedad, hambre o depresión. El tercero de los problemas clave del científico, que podría acarrear la destrucción de la sociedad, es la calidad de la administración y del liderazgo de nuestras instituciones."²

He aquí la importancia del liderazgo, ya que no se trabaja sobre materiales, ni sustancias o cualquier tipo de objeto, sino sobre las personas.(Función principal del Licenciado en Administración) en las instituciones.

² BENNIS, Warren ; *Cómo llegar a ser líder*, Editorial Norma ; México 1990 ; p. 12

1.1. DEFINICION DE LIDERAZGO.

El liderazgo, o mejor dicho, "líder" es una acepción que para el diccionario Enciclopédico Quillet significa: "Conductor, guía, especialmente en política"¹ y para el Longman Dictionary of Contemporary English "leader means, a person who guides or directs group, team, organization, etc."² (líder significa, aquella persona que guía, dirige un grupo, equipo, organización etc.): se hizo referencia a un diccionario en Español y otro en Inglés para conocer la concepción sajona y la hispanoamericana del concepto; como observamos los dos consideran al líder como un guía, la única diferencia estriba que el primero hace énfasis en el aspecto político y el segundo a organizaciones; podemos atribuir esto a la idiosincrasia e historia de cada raza.

Durante la investigación documental se encontró que los autores no sólo mencionan la palabra líder, también toman en cuenta dirigente/directivo, para tener una mejor visión de lo estudiado definiremos estos conceptos.

Dirección es una palabra de origen latina, viene del verbo regere, rectum y de su compuesto dirigere, directum, que significan guiar, dirigir. La raíz es reg, ésta dio origen a una amplia familia de palabras como, regir, rey, reina, regio, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, regalía, dirigir, director, dirigente, directo, derecho, etc.³

Líder en cambio es una palabra de origen sajona. En inglés se dice "Leader", viene del verbo to lead = guiar, dirigir. Resulta claro que en cuanto a su origen dirección y liderazgo (leadership) resultan sinónimos.

¹ Diccionario Enciclopédico Quillet, Tomo V; Grotier; Barcelona 1985; p. 241.

² Longman Dictionary; Longman Group; Gran Bretaña 1987; p. 592.

³ RODRIGUEZ, Mauix, Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas); 2a. edición; Manual Moderno; México 1988; p. 30.

Otros términos utilizados para indicar la autoridad sobre un grupo de personas determinadas es:

"Jefe: en francés chef, en italiano capo, proviene del latín caput que significa cabeza y más tarde del mismo surgiría caudillo"⁶

Como pudimos apreciar dirigir y liderazgo en esencia significan lo mismo; los dos indican la acción de coordinar a un grupo de individuos en busca de la consecución de logros conjuntos. Claro que la sociedad en la práctica le ha otorgado acepciones distintas.

La administración ha adoptado la palabra líder por no contar con un equivalente de la raíz latina, por ello suelen existir una serie de confusiones entre líder y dirigente.

Actualmente se ha dado la tendencia de diferenciar a un directivo de un líder, al grado de mencionar que lo ideal de todo directivo es ser líder, pero no siempre es así.

Para marcar una diferencia entre líderes y gerentes veamos las siguientes acepciones :

- | | |
|---|---|
| - Los líderes anticipan el cambio | - Los gerentes reaccionan al cambio. |
| - Los líderes inspiran el compromiso a la misión. | - Los gerentes organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión. |

⁶ RODRIGUEZ, Mauro : op. cit. P.32.

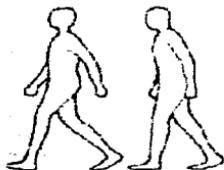
- | | |
|---|---|
| - Los líderes transforman los paradigmas. | - Los gerentes controlan y se mantienen dentro de los paradigmas. |
| - Los líderes tienen seguidores | - Los gerentes tienen empleados |
| - Los líderes son eficaces con las personas | - Los gerentes son eficientes con los sistemas |
| - Los líderes facultan autoridad | - Los gerentes delegan responsabilidad |
| - Los líderes evalúan en forma cualitativa. | - Los gerentes miden en forma cuantitativa. |
| - Los líderes piensan de manera global (la gran imagen) | - Los gerentes piensan de manera lineal (paso por paso) |
| - Los líderes pueden no ser buenos gerentes | - Los gerentes pueden no ser buenos líderes ⁷ |

"Para tener éxito, un directivo debe manifestar cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección apropiadas a la tarea del grupo que dirige. Sin embargo, algunos líderes sirven mejor para inspirar a sus seguidores y para dirigir <<ideológicamente>> una institución que para administrarla; otros directivos, en cambio, son mejores administradores en el sentido que aplican técnicas eficaces de dirección, que líderes ideológicos."

⁷ REYNOLDS, Joe ; *Liderazgo estratégico* ; Panorama ; México 1995. p. 50

⁸ RICE, A. K ; *Aprendizaje de liderazgo* ; Editorial Herder ; Barcelona 1988, p. 36.

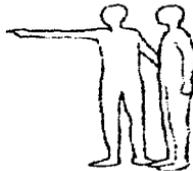
Para entender mejor la diferencia entre líder, guía y director haremos una similitud en este dibujo cuando mostramos el camino a alguien:



1. Liderear



2. Guiar



3. Dirigir.

1. Liderear es mostrar el camino al frente de los demás.
2. Guiar es ir junto a los demás mostrándoles el camino.
3. Dirigir es explicarle a alguien como llegar al lugar.*

Como podemos observar el líder va al frente del grupo, es la visión hacia donde se pretende llegar.

Existen un gran número de clasificaciones de líderes pero la más importante, es aquella que reconoce a los líderes de grupos formales e informales. La razón estriba en que las personas pertenecientes al primer grupo se enfrentan a diversos retos quieran o no; deben coordinar adecuadamente a un grupo preestablecido de personas, tomar decisiones y cumplir con el objetivo y misión de la organización para beneficiar a la sociedad; los segundos son los carismáticos, aquellos que surgen tan sólo por estar en el grupo o son capaces de

* Longman Dictionary ; op. Cit. p. 593.

crear uno, ellos sobresalen por sus características propias, no es necesario asignarles autoridad, el propio grupo se las da, su empuje es tal que tarde o temprano transforman su entorno, motivan a sus seguidores, su presencia es necesaria y esto último en ocasiones se convierte en una desventaja de este tipo de líderes. Todo lo anterior facilita su trabajo y la exigencia de su responsabilidad esta fundada en las exigencias de las personas coordinadas, si el líder no cuenta con un alto sentido de responsabilidad ante sus obligaciones y el grupo pasa por alto todo esto, se puede dudar que lleguen a algún lado, por el contrario si sucede lo opuesto logran sus metas y objetivo.

Después de contar con toda esta información estamos en la posibilidad de generar nuestra propia definición de líder, por lo tanto definiremos al líder:

Como aquella persona que cuenta con la capacidad de inspirar e influir en el ánimo de sus seguidores para la consecución de los objetivos personales y de grupo. Capaz de generar una visión tan poderosa que todo el equipo sabe a dónde se desea llegar, tomando en cuenta idiosincrasia, valores y actitudes del grupo. (Emiliano Rico Nieto)

1.1. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

Quiero resaltar que ante todo, el líder es una persona o ser humano con defectos y virtudes, con triunfos, éxitos y fracasos; además de un sin fin de características propias que lo hacen único, ninguno es igual a otro, ya que basan su liderazgo en la capacidad de ser ellos mismos; convirtiéndose en foco de atención de los demás y patrón a seguir, si las figuras políticas daban de que hablar, ahora los grandes empresarios son los héroes de jóvenes y viejos; sobretodo por la imagen de status y no de trabajo (concepto distorsionado), llega a darse el caso de ser líderes y no conseguir nada.

Lamentablemente gran parte de los autores han mitificado a un sin número de figuras, confundiendo a todo mundo en relación al concepto de liderazgo; a continuación enlistamos una serie de frases muy interesantes:

"Ser santo no es ser líder...ser líder no significa ser buena persona...ser líder no significa necesariamente ser amado... la situación de vértice no presupone el liderazgo... un gran hombre o figura histórica puede no ser nada líder."¹⁰

Después de leer las afirmaciones nos damos cuenta del paradigma a romper: ser líder no quiere decir ser lo máximo y omnipotente sobre la faz de la tierra.

Todo ello nos lleva a percibir erróneamente el liderazgo y en un afán por querer llegar a ser líderes nos equivocamos en nuestras acciones, tal cual lo dice el Licenciado Sergio Hernández y Rodríguez:

Te equivocas... si piensas que hay que ser alguien para ser líder. Se tú, serás alguien y serás líder.

¹⁰ GINEBRA, Joan ; *El liderazgo y la acción* ; McGraw-Hill, México 1993 ; p. 25.

Te equivocas... cuando buscas el reconocimiento para ser líder.

Te equivocas... cuando buscas el poder para ser líder.

Te equivocas... cuando fincas tu presente en el pasado. Se líder hoy, con la creatividad de hoy, no con la del pasado

Te equivocas... cuando piensas que eres líder cuando otros te sirve. Ser líder es servir y permitir a otros ser inteligentes.

Te equivocas... cuando piensas que para ser líder se requiere ser japonés, alemán o francés.

Te equivocas... si piensas que el tamaño del escritorio, el sueldo, el cubículo, el auto, da liderazgo, eso en todo caso da autoridad jerárquica en la empresa.

¡ Métele en la cabeza que el camino al liderazgo está en la creatividad del vivir. Esta en nosotros mismos, y sólo en nosotros mismos!¹¹.

Tampoco queremos referirnos a la concepción de ser el No. 1, el líder en la industria (la empresa más grande, de mayores ingresos o con mejor tecnología; la potencia en foot-ball de este año, porque de ser así retrocederíamos en la concepción de líder, ya que antaño se elegía al hombre mejor dotado físicamente como líder, que más tarde dio origen a las monarquías gracias al derecho divino, porque aquellos elegidos querían mantener el control a través de la herencia y la religión.

¹¹ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio : Administrate hoy ; México 1996.

Nos enfocaremos a la capacidad de inspirar e influir en la conducta de los demás, es decir a la definición corta de administración "hacer a través de otros", donde lo adecuado no es hacer que las personas hagan las cosas; sino lo ideal es hacer que las personas quieran hacer las cosas ; eso es liderazgo.

Los líderes no son aquellos que pueden hacer todo excelentemente sino los que permiten y se apoyan con el esfuerzo de los demás.

1.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

Cuando hablamos de un conjunto de personas buscando satisfacer sus necesidades, estamos refiriéndonos a un grupo, el cual para lograr concretar su objetivo además del trabajo de todos, requiere la presencia de un líder.

Para que exista liderazgo se necesita la existencia de ciertos elementos como:

- 1) Un grupo.
- 2) Un objetivo.
- 3) Alguna persona que asuma el liderazgo.

La persona que tome la función de líder deber tomar en cuenta lo siguiente:

"1)La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2)La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) la habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas."¹²

También el liderazgo puede considerarse como un triángulo con los elementos en la persona como lo muestra la figura de la siguiente página.

¹² KOONTZ, Harold : *Administración*, 9a. edición, McGraw-Hill ; México 1990 ; p 497.



FIGURA 1.

1.2.1. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES.

Una de las más grandes incógnitas en el tema es : ¿ la forma en la cual puedes identificar a alguien con potencial de líder?, gracias a esta pregunta surgió una escuela llamada de rasgos, que calificaba a los líderes de acuerdo a sus características; la mayor parte de los autores manejan un sin fin de adjetivos calificativos que sin duda mitifican a estas personas, pero como comentamos anteriormente nos corresponde humanizar el liderazgo, siendo, a nuestro juicio las más importantes las siguientes (independientemente del tipo de líder del que se trate):

- a) Actitud mental positiva.
- b) Capacidad para tomar decisiones.
- c) Valores y principios.
- d) Cultura nacional e internacional.
- e) Conocimientos especializados.
- f) Personalidad bien definida.

En lo personal creo que toda la lista es un mal punto de evaluación, pero un adecuado estándar a conseguir, en el perfeccionamiento de la función directiva; ya que todo esto son elementos innatos o adquiridos en el proceso de la vida, siendo una meta alcanzable; estamos conscientes que los líderes nacen y se hacen, porque aquel que por el simple hecho de contar con esas capacidades y no lucha por acrecentarlas, podemos dudar de su capacidad para liderar.

Las personas incapaces de sobreponerse a los aspectos difíciles y mantener el rumbo adecuado no pueden gozar de popularidad entre los demás, ni llegar a la más mínima meta por el hecho de limitarse ante los diversos obstáculos que enfrente, de la actitud mental positiva, dependerá su apoyo al grupo, para

enfocar los problemas desde diferentes puntos de vista para lograr soluciones creativas.

Las decisiones son un punto que nadie quisiera tomar, ¿cuál será el mejor color para el empaque del producto, rojo o azul? de ello depende el éxito de la introducción del producto al mercado, a nadie le agrada ser el culpable de una mala decisión, por ello el trabajo sucio le corresponde a la cabeza. Al aceptar a un individuo como dirigente, ellos voluntariamente renuncian a una parte de su libertad para tomar decisiones a fin de alcanzar una meta común, en las organizaciones los directivos son designados por algún directivo de una mayor jerarquía, por lo que esto más que una aceptación propia es una aceptación de la autoridad, de esta forma podemos concluir que la toma de decisiones es inherente a un puesto; lo que varía es la forma de ejercer este derecho y la manera en la que participan los subordinados.

1.3. PRINCIPALES TEORIAS.

Dentro de la teoría administrativa existen diversos autores sobre dirección o liderazgo de personas, cada uno de ellos aportó su visión en relación al manejo de personal; en esta parte conoceremos los principales enfoques.

1.3. 1. ENFOQUE DE RASGOS.

Esta teoría tiene fundamento en los antiguos motivos por los cuales se elegía a un líder (aunque todavía es usual en diferentes medios); es decir por sus características o rasgos; de ello tenemos varios ejemplos: La Biblia menciona como un profeta señalaba a David como el elegido por Dios por sobresalir sobre sus compañeros; el profeta se refería a la prominente altura alcanzada por él, lo que infundía respeto y sumisión.

Esta característica bastó para ser elegido rey de los hebreos, más tarde podemos encontrar en la literatura griega un sin fin de héroes exaltados por sus virtudes y algunos de ellos elevados al rango de dioses por ello.

Homero el escritor más grande de la cultura helénica, describe a Ulises con un sin fin de virtudes, capaz de guiar a sus tropas y tomar a través de una estrategia creada por él la ciudad de Troya.

Todo esto ocasiona que las personas con carisma, sean capaces de influenciar a cualquiera y sobre todo arrastrarlo a su antojo

"Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo se basaban esencialmente en un intento por identificar las características o rasgos que poseen los líderes. Empezando con la teoría del "gran hombre", en el sentido de que los líderes nacen y no se hacen, idea que data de los antiguos griegos y romanos, los

investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría del "gran hombre" ha perdido mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de la psicología, que las personas no nacen con otras características que no sean las físicamente heredadas y quizá tendencia a una buena salud.

Se han realizado diversos estudios de los rasgos. Ralph M. Stogdill descubrió que varios investigadores identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la habilidad para el liderazgo (como energía, apariencia y estatura), cuatro rasgos de inteligencia y habilidad, dieciséis rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza), seis características relacionadas con la tarea (impulso por el logro, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como cooperación, habilidades interpersonales y habilidad de administración).¹¹

Como podemos ver a la receta solo le falta una pizca de sal, toda esta serie de atributos lo único que hace es confundir a los empleados y sobrevalorar a los directivos, es casi imposible que un individuo pueda generar al 100% todo lo antes mencionado, ni en un película de ciencia ficción sucede tal fenómeno. No olvidemos que los líderes al nacer son iguales a nosotros, la única diferencia estriba en que ellos decidieron serlo y explotar todo su potencial; llegan a tener errores, que tarde o temprano los llevan al aprendizaje, es decir, le han perdido miedo al fracaso, pero no al triunfo, ni a la posibilidad de vivir.

Otra gran falacia de esta escuela es: El nivel de inteligencia del líder no debe ser demasiado diferente del de los subordinados, cada individuo desarrolla sus habilidades del cerebro de diferente forma, recordemos que la inteligencia debe ir acompañada de la experiencia y otros aspectos de carácter personal, para generar un buen líder.

¹¹ KOONTZ, Harold : opcit. p. 498

La gran mayoría de las personas que conocen de liderazgo reconocen la importancia de las características del individuo, pero no como la esencia principal del liderazgo.

1.3.2.ENFOQUE CONDUCTUAL.

Compórtate como tu padre y lograras el éxito ; es la frase que más se adapta a la presente teoría, la idea es emular las acciones de los líderes y seguir las actitudes para encontrar las acciones adecuadas para lograr la influencia dentro del grupo de trabajo y mejor manejo del personal.

"La imposibilidad de encontrar "oro" en las minas de los rasgos condujo a los investigadores a examinar el comportamiento que exhibían líderes específicos. Se preguntaban si había algo único en la manera como se comportan líderes eficientes. Por ejemplo, ¿ tienden a ser más democráticos que autocráticos?.

Consiste en investigar las actitudes que desarrollaban durante el trabajo.

La diferencia entre la teoría de rasgos y la de comportamiento, en cuanto a su aplicación práctica, radica en sus suposiciones fundamentales. Si las teorías de rasgos fueran válidas, entonces los líderes nacen: Lo tienes o no lo tienes. Por otro lado, si existieran comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo, podríamos diseñar programas que implantaran estos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces".¹⁴

Esta teoría sostiene que los líderes se hacen, gracias a las actitudes que desempeñan.

Como se aprecia es otra teoría que no alcanza a definir todo lo que el liderazgo representa.

¹⁴ KOONT'Z , Harold : op cit p. 328

1.3.3. ENFOQUE DE CONTINGENCIA O SITUACIONAL.

El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a un nuevo enfoque de las influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficiencia sugería que en la condición "a" el estilo "X" sería apropiado, mientras que el estilo "Y" sería más adecuado para la condición "b" y el estilo "Z" para la condición "c".

La presente teoría tiene su origen en la necesidad de acercarse las teorías a la realidad, los seguidores de esta corriente, se dan cuenta la imposibilidad de contar con un líder y seguidores de comportamiento estático y único; los seres humanos son cambiantes, reaccionan ante situaciones iguales de distinta forma, por esa razón la coordinación no puede ser estática, debe variar con ello. Todo lo anterior enmarcado por los valores, visión y trabajo en equipo que se desarrolle y obtenga.

Influyen un sin número de aspectos en el desarrollo del liderazgo, la percepción del líder hacia el grupo, la disposición de los empleados, la cultura organizacional, la madurez del empleado, etc. y cada una de estas afectan de forma diferente a las personas y al momento de su aplicación.

1.3.4. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Este enfoque maneja el principio de que todo individuo de la organización, puede convertirse en un elemento activo y participativo dentro de la organización. Esta nueva tendencia se refiere a la reconstrucción del conjunto de valores y cultura dentro de las organizaciones.

Para ello se requiere un cambio de cultura, la cual se logra en tres etapas :

- 1a. Despertando a los directivos, el darse cuenta que los esquemas antiguos de éxito son obsoletos y no benefician en nada a la empresa.
- 2a. Los líderes generan una visión motivadora que movilice al cambio y ofrezca mejores condiciones de vida.
- 3a. Rearquitectura es el arte y la práctica de reconstruir una organización. Las revoluciones requieren que uno destruya, rediseñe y reconstruya la nueva organización de forma creativa.

De esta forma las organizaciones pueden basar el cambio en las 3 puntos anteriores que adaptarse y en el mejor de los casos modificar su entorno y definiendo su futuro.

1.3.5. ESTILOS DE LIDERAZGO BASADOS EN EL USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD FORMAL.

Podemos decir que esta es la teoría de mayor difusión en todos los ámbitos imaginados, ya que es muy sencilla y realmente refleja la realidad en la cual un líder maneja a su grupo de trabajo.

Marca parámetros bien establecidos para cada estilo, las personas que la ejercen pueden utilizar cualquiera de ellas de acuerdo al grupo que coordina. Existen otras teorías que la toman como base para el desarrollo de sus postulados, o por lo menos son muy parecidas.

La teoría establece estilos o formas de conducir a un grupo, siendo las principales:

"a) El líder autocrático se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar y dar recompensas y castigos.

b) El líder democrático o participativo consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar ante la opinión de los subordinados, hasta quien toma las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

c) Rienda suelta utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia. Esos líderes dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores

al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.¹³ Son facilitadores de procesos.

Ningún directivo, puede llegar a mantener siempre un solo estilo de liderazgo, va a variar de acuerdo a las diferentes situaciones que enfrente la empresa.

Existen otros estilos manejados por diferentes autores a continuación mostramos en el cuadro 1 algunos de ellos

Como se observa los estilos tienen un continuo desde la autocracia a la democracia, aunque cada uno le de nombres diferentes todos caen en este continuo.

Todos estos enfoques se manejan para identificar cual es el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la organización y de mejores resultados.

¹³ KOONTZ, Harold ; op. cit. p. 501

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Fuente	Democrática (D)	Autocracia Democracia (AD)	Democracia Autocrática (DA)	Autocracia (A)
Centro para estudios de liderazgo.	Poder personal, orientado a las personas	Poder personal/ Posicional, orientado a las personas/ Tareas, delega, controla delega.	Poder posicional/ Personal, orientado a las tareas/ Personas, controla	Poder posicional, orientado a la tarea, controla.
Larry Wilson "Cambiando el juego"	Innovación, consorcio, valor sobreviviente. agregado	Soluciono problemas, independencia cooperativa Táctico		Paradigmático, competitivo,
Roy Rowan gerente intuitivo"	Proactivo, estético a largo plazo.			Reactivo, "El lineal, a corto plazo
Lawrence Miller "Bárbaros a burócratas"	Sinérgico	Explotador	Constructor	Bárbaro
Bennis & Nanus "Líderes"	Transformador, simbiótico, cultura del orgullo			Causa y efecto, miedo, cultura de cumplimiento
Kenneth Blanchard "El liderazgo y el gerente al minuto"	Facultador	Apoyador	Entrenador	Director

FIGURA 2

1.4. PRINCIPALES AUTORES.

1.4.1. ABRAHAM MASLOW.

El presente autor con formación en psicología industrial, puntualizó la razón del motor (motivación) de las acciones de las personas, jerarquizándolas en una pirámide ; de acuerdo a la prioridad que cubren las diferentes necesidades del hombre:

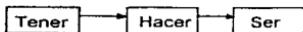


A cada grado o nivel le asigno un nombre y la razón de su importancia:

1. Necesidades básicas, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.
2. Necesidad de seguridad, para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
3. En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales(amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.
4. En cuarto lugar el hombre requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; a ésta la denominó necesidad de autoestima.

5. Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización¹⁶

Su enfoque va desde lo material a lo subjetivo, para el no te autorrealizas sin tener un sustento material; por ello se puede afirmar que el busca:



En lugar de:



Esto no quiere decir ausencia de manutención o de trabajo, pero si una visión a cubrir tus necesidades primarias, anteponiéndola a una visión de largo plazo ; obteniendo pobres desempeños en el trabajo.

Su pirámide es un fiel reflejo de lo que sucede en la realidad, muy pocos llegan al final de la pirámide, la punta es de algunos privilegiados o audaces que supieron vivir.

En el cuadro 2 podemos apreciar como el individuo cubre las diferentes necesidades en la empresa.

La empresa es un medio para lograr la autorrealización de los individuos, pero no todos brindan las situaciones adecuadas para conseguirlo, donde muchos de ellos se quedan en el 1o. o 2o. escalón, convirtiéndose en una pobre motivación para los empleados.

¹⁶ HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio ;op cit.; pag. 192

¹⁷ DOMITT ; Michel, *Ser, Hacer y Tener* ; McGraw-Hill ; México 1991.

NECESIDADES DE LAS PERSONAS.

Necesidades	Términos de Maslow	Términos corporativos
Físicas	Agua, comida, abrigo, ropa, libertad.	Salarios, seguros, Beneficios.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, predictibilidad	Condiciones de trabajo, valores, antigüedad, pensión.
Sociales	Amor, ser, necesario, ser parte	Apoyo, apertura, espíritu de equipo.
Ego	Autoestima, prestigio	Logros, desarrollo de habilidades, reconocimiento.
Autorrealización*	Crecimiento personal, creatividad, Contribución.	Innovación, autoridad, autonomía.

FIGURA 3

* El traductor limitó el concepto a actualización.

1.4.2. DOUGLAS MCGREGOR.

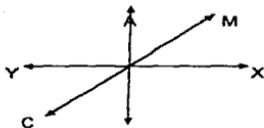
Lo más destacado del autor son las "filosofías de dirección" plasmada en la teoría X y Y , en donde plantea 2 extremos del comportamiento de los subordinados y los supuestos de la organización.

En donde la teoría "X" representa una organización autocrática y en la "Y" establece una organización democrática en todos los aspectos.

Sin duda sus planteamientos se encuentran con una gran subjetividad, ya que es imposible encontrarse con organizaciones y empleados así, no plantea un continuo, ni la forma para cambiar de una organización estilo X a una Y; tampoco hace alusión a los resultados obtenidos por cada uno de los estilos, cual es el más eficaz, o tan solo afectan el clima organizacional; parece que el Y nos puede dar una organización madura, automotivada y con un muy buen ambiente de trabajo ; la pregunta es dónde encontraremos un puñado de personas con tanta mística, de qué, forma podemos dar ese gran salto? , además si estableciéramos el supuesto de encontrar la organización y los subordinados de las dos teorías, su comportamiento no puede ser siempre constante.

He ahí una razón porque la tendencia a automatizar las empresas es fuerte; la maquinaria e instrumentos se calibraban, ajustable y por demás soporta cualquier trato, no convirtamos la incapacidad para guiar un pretexto para mecanizar o automatizar la empresa

Sin embargo esta teoría permite el desarrollo de mayores conocimientos en las investigaciones de liderazgo ; por ejemplo si le agregamos el liderazgo autocrático y el democrático, además del tipo de trabajo , ya sea creativo o monótono, obtenemos una gráfica como la que tenemos enseguida.



D

FIGURA 4.

En donde Un líder autocrático y un empleado tipo X, generan trabajo monótono, en cambio un líder democrático y un empleado tipo Y generan trabajo creativo.

1.4.3. LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RENSIS LIKERT.

Su aportación a la administración son los "sistemas de administración" que describen los diferentes tipos de líder.

El gran número de variables que incluye su modelo no permite un manejo práctico y posible de llevar a la empresa, se estudia adecuadamente en el salón de clases, sin importar el tipo de organización de que se trate, pero muy impráctica en su aplicación al individuo en su empresa.

"Considera que un gerente eficaz esta fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. "18

Como normas de la investigación y la clasificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración.

Sistema 1. Explotadora-autoritaria; son gentes muy autocráticas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo con recompensas ocasionales, realizan una comunicación de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisiones a la cumbre.

Sistema 2. Se denomina benevolente-autoritaria; estos gerentes tienen una confianza relativa en los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.

¹⁸ KOONT'Z, Harold. op. cit. , p.501

Sistema 3. Se le conoce como de "consulta"; estos gerentes tienen una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos, se sirven de recompensas para motivar con castigos ocasionales y algo de participación, realizan un flujo de comunicación de arriba a abajo y viceversa, toman decisiones de políticas y generales en la cumbre al tiempo que permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles más bajos y actúan consultando en otras formas.

Sistema 4 es la más participativa de todas y la llamó "participativa de grupo"; los gerentes de este sistema tienen confianza absoluta en los subordinados en todos sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, ofrecen recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el apoyo en estas como fijación de metas y evaluación del avance hacia las metas, practican mucho la comunicación hacia arriba y hacia abajo y con los colegas, alientan la toma de decisiones en toda la organización y, por lo demás, operan entre si y con sus subordinados como grupo.¹⁹

¹⁹ KONTZ; Harold, op cit. p. 503.

1.4.4. MODELOS SITUACIONALES.

Aunque esta teoría parece una de las más adecuadas, el experimento realizado es muy pobre en su desarrollo; ya que establece situaciones poco comunes para que una persona tome el poder; ahora bien en caso de suceder, cualquiera que tenga una situación con información privilegiada podría colocarse en ventaja sobre los demás, pero no obtendría el liderazgo por sus características o capacidades, sino por su situación; ahora ningún momento de este enfoque se habla de la manera de liderar, únicamente se estudia quien puede tener el poder.

Hasta cierto punto es limitativa, porque de no encontrarse en el sitio adecuado, no podría ejercer el liderazgo, considero que no es tan sencillo porque para ser líder necesariamente requieres un grupo y este grupo siempre esta dispuesto de diferente forma y no siempre se limita a formar una determinada cara, existe comunicación general y fluye hacia todos lados del grupo, no es mecánica.

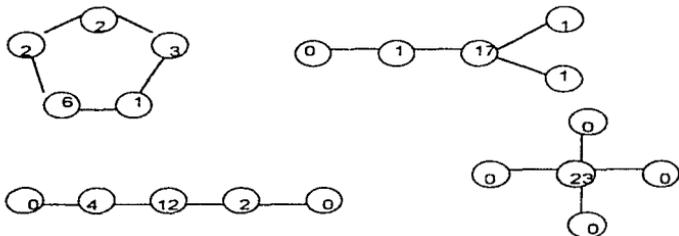


Figura 5. El líder y su posición en relación con la comunicación. (Los números dentro de cada círculo representan la cantidad de votos como líder recibidos por cada posición)

1.4.5. ENFOQUE SITUACIONAL DE FIEDLER, BASADO EN LAS CONTINGENCIAS.

Para Fiedler lo más importante fue la correlación de tres factores, de los cuales maneja principios a seguir.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.

1. Poder del puesto.
2. Estructura de la tarea.
3. Relaciones líder - miembros

A partir de lo anterior estableció ciertos estilos de liderazgo. Para su estudio, Fiedler presentó dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos está primordialmente orientado a la tarea, y un líder obtiene satisfacción.

Las tres dimensiones explican el desarrollo del trabajo en la organización, en ningún momento aclaran todos los factores que llegan a influir el manejo y dirección de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Más tarde el autor agregó a su teoría el factor cognoscitivo. Si aún continuara investigando seguiría agregando un sin número de factores, porque las teorías tienden a mejorarse y sobre todo en este tipo de temas.

1.4.6. MALLA ADMINISTRATIVA (GRID GERENCIAL) ROBERT BLAKE Y JANE S. MOUTON.

El modelo es demasiado limitativo, tan solo reconoce 2 aspectos en la organización, las relaciones humanas y la atención a la producción.

Es un esquema demasiado restringido, solo puedes situarte en el desarrollo de liderazgo en 2 puntos, en función de la producción o hacia las relaciones humanas, no toman en cuenta que se refieren aun problema único, el cual no se puede separar, "coordinar al ser humano"

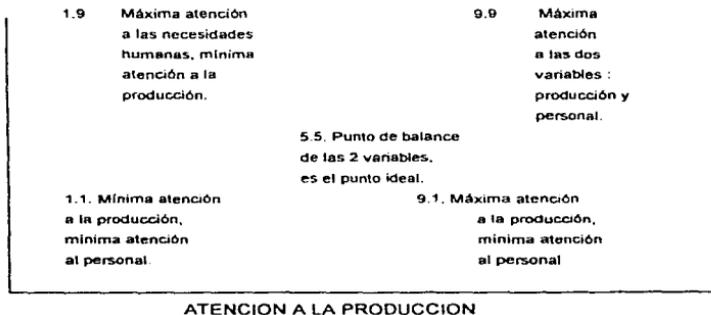


FIGURA 6

1.4.7. LA ESCALA DINAMICA DE LA AUTORIDAD ROBERT TANNENBAUM.

El modelo de este autor maneja como factores principales la centralización y descentralización; es decir influye en la autoridad y forma de tomar las decisiones; hasta cierto punto su visión es estrecha; guía de forma adecuada una sesión de trabajo; no mide la madurez del individuo y del directivo, se sobre entiende pero lo adecuado es enfatizar cada uno de estos aspectos.

En el proceso de dirección de las personas influyen m s aspectos; desde las forma de plantear los objetivos, la importancia del elemento humano v.s. las utilidades, etc.

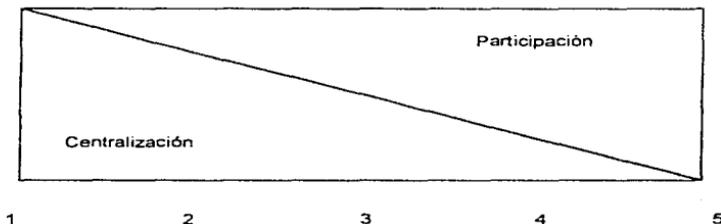


FIGURA 7

Visualiza como la participación de los subordinados es inversamente proporcional a la autoridad que detenta al líder, entre más centralizada sea, menor participación tendrán y así a la inversa.

1.4.8. TEORIA (X,Y)^N: UN MODELO PARA EVALUAR LA ACCION DE LIDERAZGO. L.A. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

Es un esfuerzo fundado en Mcgregor, Blake y Mouton y Maslow para tener un elemento de medición, en el ejercicio del liderazgo en la empresa.

"Esta matriz es un instrumento de ponderación y dirección de liderazgo, está basada en el Grid Gerencial De Blake y Mouton, en el cual se señalan dos variables: atención a la producción y atención a las personas que se indican con "X" e "Y" respectivamente. Estas denominaciones concuerdan con los ejes cartesianos clásicos.

Debido a que tanto Maslow como Odiorne marcan cinco numerales, la matriz de esta teoría es una escala del uno al cinco, y el punto ideal es el máximo de las dos variables. De ahí que todo líder debe encauzar sus acciones hacia ese punto, el cual no tendrá límites, pues las potencialidades de producción serán infinitas, razón por la cual se ha denominado a esta teoría XY^N.

El líder puede medir su desempeño observando sus actitudes en la empresa, comportamiento con sus subordinados, comunicación, ejercicio de la autoridad, puede visualizar que estilo de liderazgo desea ejercer y como conseguirlo.

De tal forma se identifica el líder con las actividades realizadas, comparándolas con cada escalón X1, Y1 ; X2,Y2 ; etc ...

La idea es conseguir llegar al final de la gráfica y convertirse en el líder que logra la autorrealización de los subordinados.

**1.4.9. LIDERAZGO SITUACIONAL.
KENNETH BLANCHART.**

Uno de los modelos más completos es éste, siendo su principal característica: identificar la madurez del sujeto, adecuando el estilo de liderazgo, como podemos ver en la siguiente gráfica.

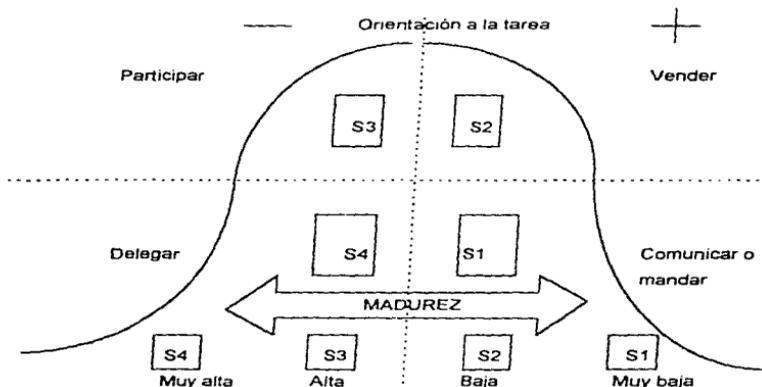


FIGURA 8

La idea es ubicar al subordinado en el nivel de madurez para la competencia de su acción, teniendo como principio que ningún empleado es igual que otro, por lo que el directivo debe ejercer diferente estilo, así como se tiene la idea de la superación día con día del personal, para ir variando su estilo conforme avanza en el continuo de la gráfica, para llevar a cabo esta teoría se necesita un nivel de honestidad por parte del subordinado y un ojo clínico por parte del líder para utilizar un estilo adecuado

1.4.10. WARREN BENNIS

Este autor norteamericano sin pertenecer a una escuela predeterminada, que encabece o dirija, ha visualizado al liderazgo desde un punto de vista más sencillo y asimilable

Sus estudios al igual que las teorías anteriores los realizó con dirigentes de renombre que ejercen el liderazgo en diferente ámbito, para conocer la diferencia entre un verdadero líder y un pseudo líder.

A través de diversos estudios, Bennis llega (por el momento) a los siguientes pasos para, designar e identificar a los líderes:

1. El dominio del contexto
2. Comprensión de lo básico (teoría de rasgos)
3. Hay que conocerse a sí mismo.
4. Hay que conocer el mundo.
5. Actuar por instinto.
6. Dejar surgir el yo: Golpee recio; pruébeo todo.
7. Como pasar por el caos.
8. Ponga a los demás de su parte.
9. La organización puede ayudar... o estorbar.
10. Forjando el futuro.²⁹

Como puede observarse, no son una serie de características o habilidades a desarrollar en cada individuo, sino una serie de puntos a considerar, indispensables para el ejercicio del liderazgo, el va más allá que el simple trato con los subordinados; marca la línea a seguir por todos, dando una importancia

²⁹ BENNIS, Warren ; op. cit. p. 189.

menor al carisma del individuo, de esta forma arranca los vestigios de lo que puede llamarse la vanidad del líder.

1.4.11. JACK WELCH : REARQUITECTURA.

El presente autor goza de gran aceptación en el medio por haber transformado a una de las empresas más grandes y de mayor prestigio, la General Electric (GE), para lograr ello, utilizó los principios del liderazgo y transformacional, además sintetizó el cambio en tres principales aspectos medulares.

1. Rapidez, "o velocidad de la marcha, según él, se consigue cuando en la empresa se toman decisiones en cuestión de minutos en el lugar adecuado." ²¹

Para ello se necesita capacitar y delegar adecuadamente al personal, confiar y responsabilizarse del trabajo. No es posible que se tomen todo el tiempo las decisiones en la cabeza, se requiere dar a cada empleado lo que le corresponde de autoridad.

2. Simplicidad, significa : " Juzgar un proceso por su grado de comprensividad de parte de quienes deben ponerlo en práctica." ²²

El saber comunicar lo que se quiere y espera del subordinado es fundamental para conseguir su transformación hacia el trabajo.

3. Seguridad en sí mismo. "La seguridad en sí mismo no se da en aquel que no es más que un apéndice de la burocracia, cuya autoridad descansa casi en un título y grado profesional." ²³

Debemos desterrar los esquemas apáticos, monótonos que no conducen a ningún lado y lo único que gestan son cotos de poder.

²¹ HERNÁNDEZ, Sergio ; *La nueva cultura laboral en las empresas* ;Administrare hoy ; abril de 1996. p. 20

²² HERNÁNDEZ, Sergio ; op cit. p. 21

²³ HERNÁNDEZ, Sergio ; op cit. p. 22

CAPITULO 2.

TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

CAPITULO 2. TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

En el presente capítulo no se da una explicación exhaustiva del porqué surge la administración, sus tipos y sus tendencias. Se habla de como apareció la administración como una profesión y su implantación en el seno de las universidades.

De igual forma no evaluaremos todas las áreas del conocimiento necesarias de un Licenciado en Administración, tan solo manejaremos una concepción general, para después enfocarnos a su trascendencia en relación al ejercicio del liderazgo.

2.1. ANTECEDENTES DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACION.

Recordemos que desde hace más de un siglo la actividad preponderante en la sociedad actual es el desarrollo económico y la principal fuente de riqueza es la organización llamada empresa (conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con un objetivo común). Desde sus inicios fueron lideradas y administradas por sus dueños, surgiendo grandes figuras.

Los famosos capitanes de empresa tenían el monopolio del arte de la administración, " recordemos que se tenía la creencia que los grandes líderes de la industria nacían y no se hacían, que ellos tenían un don para hacer de las empresas una aventura por demás exitosa, eran los individuos mejor dotados para hacer frente a estos menesteres"²⁴; al ir incrementándose el tamaño de las empresas, al convertirse más complejo el entorno e ir acrecentando el deseo de ser el mejor de la industria, comenzaron a implementarse métodos de trabajo y comenzó a tecnificarse y cientificarse la administración (cabe mencionar que la

²⁴ TAYLOR, Frederick ; *Principios de la Administración científica* ; Herrero Hnos. México 1988 ; p. 14.

administración como tal surge desde la aparición del hombre en la tierra). Todos estos avances culminaron en la creación de una nueva profesión universitaria: Administración ó Administración de negocios, con la finalidad de formar a los grandes capitanes de la industria.

La carrera de negocios que se imparte en las universidades norteamericanas, puede considerarse como el punto de partida de la profesión:

" Es aceptado que la primera institución que impartió estudios de administración en los Estados Unidos y muy probablemente en el mundo, fue la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio: La escuela fue fundada en 1881 por Joshep Wharton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios (100 000 dólares) a la Universidad de Pensilvania. Más tarde en 1889, Edward Tuck donó 300 000 dólares a la Tuck School Dartmouth College, en la Universidad de Harvard, la escuela de Administración se abrió en 1908; la Universidad de Illinois estableció su escuela de Comercio y Administración de Empresas en 1915; Hubert Williams donó dos millones de dólares para crear un fondo".²⁵

El caso del país fue muy parecido, para poder gestarse en las universidades se necesitó del impulso por parte de los diferentes grupos con recursos económicos y de las universidades que contarán con el interés y la infraestructura necesaria, así los empresarios del norte del país se dieron a la tarea de formar la carrera de Administración en lo que es el ITESM (1943), más tarde cada una de las instituciones de nivel superior fueron adaptando a sus campus dicha carrera, de esta forma la Universidad Iberoamericana y la Universidad Nacional Autónoma de México integraron a sus planes de estudio la Licenciatura de Administración(1957)

²⁵ RIOS, Szalay, Adalberto : *Orígenes y perspectivas de la Administración* ; 10a reimpresión ; Editorial Trillas ; México 1988 ; p. 10-11.

La implementación dentro de la UNAM "la máxima casa de estudios", fue un caso especial, ya que por tratarse de una institución pública surgieron controversias sobre su creación dentro de la primera Universidad de América, como lo demuestran las siguientes frases, vertidas en el Consejo Universitario durante el proceso de implantación, máximo órgano de decisión dentro de la UNAM; durante el proceso de su gestación:

" No estaba de acuerdo con que una carrera que decían era importada de los Estados Unidos se impartiera en el seno de la Universidad.

Se acusaba a la Escuela de Comercio de ser invasora de disciplinas que no tenían nada de universitarias y que buscaba satisfacciones materiales, nunca espirituales.

No se aceptaba la idea de impartir materias como las que aparecían en el plan de estudios. Concretamente las asignaturas de ventas y publicidad, pues le resultaban inauditas para la primera Universidad fundada en América y que ello equivalía a rebajar su categoría."²⁶

Por todo ello se ha intentado elevar, desde sus inicios, a la administración de ser una técnica a un rango de ciencia; aunque sabemos que la necesidad que origino a la profesión se dio por un grupo de personas con necesidad de eficientar su empresa, dándole un carácter netamente práctico. Esta es la principal razón de la disociación entre la teoría y la práctica, ya que la academia insiste en dar un matiz científico y estandarizado, así como generalizaciones que se cumplan en la mayoría de los casos y por el contrario en el ámbito de aplicación la prioridad es la búsqueda de mayores beneficios prácticos..

²⁶ RIOS ; Szalay, Adalberto ; op. cit. p. 12.

Existen otra serie de contradicciones, como la pregunta de ¿acaso los jóvenes que se titulan con un grado de Licenciado en Administración son aptos para hacer frente a un negocio, todo esto se contempló desde su génesis, como lo muestra el siguiente párrafo:

"Descartamos de inmediato el título de Administrador de Negocios, por considerar que no es el que corresponde a un joven de 24, 26 o 27 años que, aunque indiscutiblemente puede tener un conjunto de conocimientos técnicos de administración, no tiene la madurez intelectual ni la experiencia necesaria para calificarlo como un hombre que está en condiciones de administrar o dirigir una empresa."²⁷

Gracias a todas estas controversias de opinión, se dio un análisis muy completo, desde diferentes enfoques para definir adecuadamente la carrera.

Todo ello llevó a un cambio de enfoque de la profesión, no se trata de dar elementos a un hombre de negocios, por el contrario el objetivo es generar un administrador con formación universitaria, conocedor de las técnicas necesarias y valores éticos muy altos.

²⁷ RIOS, Szalay: Adalberto, op. cit. p. 13.

2.2. LA ADMINISTRACION COMO PROFESION.

Todas las profesiones han surgido y se justifican al cubrir una necesidad real en la sociedad, de igual forma la administración cubre cierta necesidad, veamos cual es esta.

El entorno actual, el gran número de organizaciones existentes, la complejidad de las relaciones humanas y el gran impulso a conseguir la eficacia y eficiencia en el mundo, hace de primordial importancia la generación de egresados de Administración capaces de hacer frente a los retos antes mencionados

Para continuar el estudio de tan versátil profesión, debemos definir el término profesión en: "empleo, facultad, oficio, ejercicio"²⁸; de esta forma puede llegar a decirse que aquel que se dedique o ejerza la administración ¿será un administrador profesional?, en el ámbito cotidiano, son muchos los que se colocan el calificativo de administradores, a pesar de no contar con ningún conocimiento universitario sobre estos menesteres, podemos decir que sus conocimientos los aprendieron en la práctica, en ningún momento dudamos de su capacidad para liderar su empresa (claro que son los menos), en cuanto a los conocimientos aprendidos, son rudimentarios y carecen de bases para elevar las organizaciones a un nivel profesional y competitivo (en la mayoría de los casos), contando con una visión de mercado muy pobre. Este es uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta la profesionalización de la administración.

La administración no cumple aún el medio siglo como profesión en México, es de las carreras más jóvenes, que en realidad no obtienen la fuerza necesaria para llegar a los niveles deseables de impacto en el medio, su Colegio es muy

²⁸ *Diccionario Enciclopédico Quillet*, Tomo VII; Grolier, Barcelona 1985, p. 268.

jóven, pese a ello existe un número considerable de egresados actualmente y un gran número de instituciones la imparten.

"Actualmente más de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten la licenciatura, de donde han egresado ya más de 250,000 mexicanos profesionales de la administración".²⁹

La gran cantidad de egresados fue causa del boom que tuvo la carrera al dársele el atributo de carrera del futuro.

Por haber sido una profesión de auge, podemos encontrar un sin número de personas que no tienen vocación y se inscriben en ella, pensando en la obtención de enriquecimiento rápido ; provocando una disminución en el nivel de calidad de los profesionistas egresados.

Desde hace tiempo se visualiza a la Licenciatura en Administración como una profesión, sencilla, no muy demandante, con una buena remuneración económica, sin visualizarla con su verdadero aporte social y trascendencia a la comunidad.

Pero esos no son los únicos obstáculos a los que se enfrenta la administración, hay una tendencia que pregona que la carrera debe desaparecer e incrustar elementos en los planes de estudio de las demás profesiones, viéndolo como un mal necesario para cualquier profesionistas que tarde o temprano ocupará un puesto de dirección y requerirá de estas herramientas. Este enfoque no debe descartarse del todo, pero creo que la carrera no debe desaparecer, tal vez se necesita de una selección más rigurosa, en cuanto al perfil del aspirante para formar los cuadros adecuados y capaces de dirigir las organizaciones.

²⁹ CONLA ; *Código de ética* ; 1a. reimpresión 1996 ; ECAFSA ; México 1996 ; p.9.

2.3. LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

La licenciatura en Administración es una de las diversas licenciaturas que se imparten en las diferentes universidades del país, cuyo principal objetivo es:

"Mejorar el rendimiento de las empresas mediante la implantación de las técnicas modernas de organización y administración o influir favorablemente en las relaciones obrero-patronales, conforme a los principios de justicia social.

Así como el propósito de formar profesionales que pudieran abordar los problemas inherentes a la administración de empresas con una visión multilateral tanto sobre las áreas de producción de bienes y servicio, como de la mercadotecnia, las relaciones humanas, económicas, etc."³⁰

Como vemos el compromiso y propósito de la licenciatura en administración es muy alto, pretende cubrir la necesidad de equilibrio entre 2 antagonistas naturales por el bien del aparato productivo del país.

2.3.1.PLAN DE ESTUDIOS

Para cubrir los objetivos planteados las universidades utilizan planes de estudios complejo y llenos de información , con el fin de formar lo más completos administradores ; se hace referencia al plan de estudios de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M , por su impacto en la gran cantidad de universidades incorporadas a ella.

En el siguiente cuadro podemos ver la serie de materias que abarca la licenciatura en la FCA, UNAM, cada una de ellas cubre el perfil deseado de la

³⁰ MENDIETA, Angeles ; *Historia de la F.C.A.* , Volumen I ; UNAM ; Mexico 1983 , p. 123-124

carrera, creo que el contenido de las materias cubren de forma óptima la formación de los estudiantes.

Quizá uno de los puntos que se pierden es la idea integral de la administración y se técnica de manera incorrecta, fomentando en el profesionista una visión de especialista sin permitirle una visión global de la organización, esto no quiere decir que el plan de estudios se encuentre mal organizado o los contenidos sean pobres, me refiero a la visión de lo que debe ser un administrador; los directivos, profesores y alumnos deben tener muy claro esto, para poder cumplir el objetivo y que todos los esfuerzos lleven a ese objetivo.

Tal vez al igual que en las organizaciones en la actualidad, la misión y filosofía aparecen en casi cualquier lugar de la empresa, debe aparecer en cualquier lugar de las facultades que imparten la licenciatura, para tener siempre en mente la razón de ser de la universidad.

Si analizamos un poco más cada una de los programas de las materias, encontraríamos las siguientes metodologías, para impartir las materias:

Exposición del profesor.

Exposición por parte de los alumnos.

Utilización de métodos audiovisuales.

Lecturas.

MAPA CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION 1993

1ER. SEMESTRE		2o. SEMESTRE		3ER SEMESTRE		4o. SEMESTRE	
ADMINISTRACION I		ADMINISTRACION II		ADMINISTRACION III		ADMINISTRACION IV	
CONTABILIDAD I		1ER SEMESTRE		CONTABILIDAD III		CONTABILIDAD IV	
INFORMATICA I		INFORMATICA II		INFORMATICA III		MATEMATICAS III	
MATEMATICAS I		MATEMATICAS II		ESTADISTICA I		ESTADISTICA II	
DINAMICA SOCIAL		ECONOMIA I		ECONOMIA II		DERECHO III	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		DERECHO I		HUMANISTICA		DERECHO II	
TALLER I		TALLER II		TALLER III		TALLER IV	
5o. SEMESTRE	6o SEMESTRE	7o SEMESTRE	8o SEMESTRE	9o SEMESTRE	10o SEMESTRE		
PERSONAL I	PERSONAL II	ADMINISTRACION V	ADMINISTRACION VI.	ADMINISTRACION VII	ADMINISTRACION IX		
MERCADOTE CNIA I	MERCADOTE CNIA II	MAERCADOT ECNIA III	MERCADOTE CNIA IV	ADMINISTRACION VIII	ADMINISTRACION X		
MATEMATICAS IV	FINANZAS I	OPERACIONES I	OPERACIONES II	FINANZAS II	FINANZAS III		
ECONOMIA III	ADQUISICIONES Y ABAS	COSTOS	PRESUPUESTOS				
COMPORTAMIENTO H. I	FISCAL	FISCAL II	OPTATIVA	OPTATIVA	OPTATIVA		

FIGURA 9

Dentro del plan de estudios 1993, se incluye una materia optativa con el nombre : "Liderazgo empresarial", con el objetivo de que al finalizar el curso el alumno sea capaz de demostrar la importancia del liderazgo empresarial en las organizaciones, para el incremento de la productividad y la armonía del factor humano.

Uno de los grandes errores dentro de la mayoría de las materias es el objetivo, en dónde se justifica una materia para demostrar el supuesto objeto o sujeto de estudio, pero en cuestión de liderazgo el alumno es el futuro dirigente o líder, tiene que demostrar esa característica en la práctica y ejercer el liderazgo a lo largo y ancho de su organización ; él es el responsable de gestarlo junto con el personal directivo y en algunos casos con el dueño de la empresa, es decir se le concientiza que debe serlo, pero no le brindamos las habilidades para hacerlo.

Si analizamos los temas específicos del programa, no le brinda al alumno los elementos necesarios, para comprender la trascendencia del liderazgo en la empresa y mucho menos lo forma como líder no tiene una metodología adecuada para cumplir esa meta.

Este hecho debe analizarse, pero también es necesario y adecuado vivirse, el liderazgo se da en la práctica, cada quién va amoldando su estilo de acuerdo a sus experiencias.

La metodología y apoyo didáctico debe variar, tal cual lo hacemos notar en el cuarto capítulo.

Cabe aclarar que el desarrollo de la presente tesis tomó en cuenta el plan de estudios de 1993 de la F.C.A.,U.N.A.M., por ser la base de un sin número de escuelas a nivel nacional, así como es importante mencionar que a lo largo del

año de 1998, se dará a conocer a la comunidad universitaria las modificaciones al plan de estudios correspondiente, dentro de dichas modificaciones encontramos :

- Disminución de 7 a 6 materias del 1o. al 4o. semestre.
- Aumento de 5 a 6 materias del 5o. al 9o. semestre.
- Eliminación de talleres para convertirse en asignaturas.
- Disminución de 10 a 9 semestres de carrera.

Comentario : Las materias que pueden aportar algún contenido básico para el manejo de liderazgo son :

Seminario de humanística. (Valores)

Humanística II. (Conocimientos del mexicano)

Dirección I. (Técnicas)

Dirección II. (Trabajo en equipo)

Liderazgo empresarial (El liderazgo aplicado a la empresa)

2.3.2. PERFIL GENERAL DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA (HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS).

Al igual que todas las profesiones cuenta con un perfil ideal a cubrir y desarrollar, para que el egresado maneje y realice su función adecuadamente de acuerdo al Colegio Nacional de Licenciados en Administración (25 de octubre de 1995):³¹

I. ACTITUDES

Personales

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (Iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura de cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

Sociales

11. Servicio a los demás
12. Compromiso y responsabilidad.
13. Orgullo por la profesión y la nación.
14. Responsabilidad del bienestar social.

³¹ CONLA ; *Código de ética* : la reimpresión 1996 ; ECAFA : México 1996 , p. 18.

Disposición de ánimo sucede algo muy parecido al perfil de un empresario o líder, son una serie de buenos deseos e intenciones, pero lo más importante es llevarlo a la práctica, para lograr esta formación se requiere de un fuerte programa de capacitación a los estudiantes para conseguir cambios de actitud.

II. Habilidades.

Administrativas

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar empresa.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio en la práctica los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

Interpersonales.

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipo multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

Intelectuales.

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, Sistematizar o interpretar información.
15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.

17. Comunicarse en forma oral y escrita en español e inglés.

18. Desarrollar la creatividad.

Las habilidades no se consiguen sentado en un salón de clase, entre un pizarrón y el alumno, todas ellas se dan con la experiencia y como menciona el refrán: la práctica hace al maestro, cuando las universidades consiguen acercarse a la realidad están cumpliendo su objetivo de formación.

III. Conocimientos

1. Crear y desarrollar organizaciones.

2. Organizar y dirigir.

3. Diagnosticar y evaluar organizaciones.

Es hasta cierto punto paradójico, las universidades brindan estos tres últimos conocimientos, es decir sus planes de estudio están enfocados a la acumulación de conocimientos. Es necesario modificar la forma y metodología de impartición de cátedra.

Cada una de estas habilidades y conocimientos permiten que el Licenciado en Administración tenga la capacidad suficiente, para el desarrollo de su función. Claro que por el tema que estamos tratando nuestro interés se centra en la habilidad interpersonal de liderar equipos de trabajo.

Cuando hablamos de un Licenciado en Administración estaremos hablando de un profesional encargado de trabajar con el elemento humano de las organizaciones, razón fundamental de su necesidad del ejercicio del liderazgo.

Para entender de una mejor forma el perfil ideal, es necesario conocer cada uno de los términos empleados:

*Habilidad.- f. Capacidad, inteligencia y disposición para una cosa - Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Conocimiento.- m. Acción y efecto de conocer.- Entendimiento, inteligencia. Conocer - tr. Tener idea o noción de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas).

Actitud.- f. Postura psicológica de un individuo frente a situaciones en que vive. fig. Disposición del ánimo.

Aptitud.- f. La cualidad que hace que un objeto sea apto para cierto fin.- Idoneidad para obtener y ejercer un cargo.- Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, industria, arte, etc.³²

Si realmente se toma en cuenta este perfil, las universidades deben realizar las modificaciones adecuadas para conseguir en sus egresados los perfiles adecuados.

³² *Diccionario Enciclopédico Quillet*, Grelier ; Barcelona 1985 .

2.4. FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Si entendemos por función : Desempeñar, cumplir. Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio (Quillet). Es indispensable identificar para que sirve el desempeño de un Licenciado en Administración en las organizaciones

" Se ha dicho que la administración es el conjunto sistemático de reglas para llevar, con máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos. Si tenemos en cuenta lo anterior, podemos entender el porqué el logro de la eficiencia es una de las principales tareas que se pide realicen los administradores El administrador debe procurar aumentar la productividad, o sea la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos."³³ (pag. 32 Ríos)

Esta es la función principal del administrador y se subdivide en :

1. Fijación de los objetivos.
2. Fijación de estrategias y políticas.
3. Reglas.
4. Planes.
5. Sistemas de información e investigación.
6. Organización.
7. Selección e integración.
8. Dirección.
9. Control.
10. Campos de acción.³⁴

En cada una de las diferentes áreas de la empresa.

³³ RÍOS Szalay, Adalberto ; *Orígenes y perspectivas de la Administración* ; 10a reimpresión ; Editorial Trillas ; México 1988 ; p. 32.

³⁴ REYES Ponce, Agustín ; *El administrador de empresas, ¿qué hace ?* , 2a. reimpresión ; Editorial Alhambra ; México 1986 ; p. 35.

Como podemos observar el campo de acción es muy amplio, ventaja y a la vez desventaja, por ser tan amplio puedo actuar en cualquier área que sea de mi interés, pero también puedo perderme en un sin fin de oportunidades, sin ubicarme a donde deseo llegar.

También tomemos en cuenta que la mayoría de las actividades antes mencionadas, se ejercen en su totalidad al ir escalando la cúspide organizacional, así como del organismo social de que se trate.

Hay que tomar en cuenta que este tipo de funciones las ejerce totalmente hasta que obtiene un puesto de jerarquía en la organización, por eso hay que tener cuidado en la formación del Licenciado en Administración; se debe concientizar a los estudiantes que su función principal y del proceso que debe pasar para llegar a eso; de lo contrario no estamos manejando la realidad en el aula.

Así como manejar los valores más importantes para que un país salga adelante :

- Trabajo.
- Sacrificio.
- Lealtad.
- Honestidad.
- Unidad.

2.4.1. FUNCION DIRECTIVA DEL L.A.

En el análisis del perfil del L.A. podemos darnos cuenta de la habilidad interpersonal de coordinar equipos de trabajo, ya que en la práctica su fin último es ser líder .

"El administrador tiene que tener en cuenta que su actividad principal se dirige a lograr los resultados propuestos, puesto que la administración es esencialmente práctica más que teórica. Para ello necesita conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, las fuentes de las que surge y las formas de practicarlo, principalmente por medio de la toma de decisiones en la que dicho liderazgo se va a encarnar."³⁵

Es el profesionalista idóneo para coordinar el esfuerzo de los demás, por eso los administradores deben aprender este arte para poder asumir adecuadamente su rol en el equipo de trabajo.

" El rol que debe jugar es el de un profesionalista experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico. Las nuevas tecnologías de dirección de grupos requieren que el supervisor del trabajo, llámese jefe, directivo, gerente, licenciado en administración o no, sepa separar la sinergia del trabajo grupal y dejar atrás los modelos del supervisor de hombres-parte, como engranajes de una máquina, sin comunicación y con funciones mecánicas más que de resolución de problemas; se debe pasar de directores de "robots" a directores auténticos de equipos de trabajo."³⁶

³⁵ REYES Ponce, Agustín , *El administrador de empresas. ¿qué hace ?* ; 2a. reimpresión ; Editorial Alhambra ; México 1986 ; p. 19.

³⁶ HERNANDEZ y Rodríguez , Sergio , *Introducción a la administración*, Mc Graw-Hill, México 1994 , p. 15.

2.4.2. LA DIMENSION DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION ACTUAL.

Los administradores acostumbrados a que les digan líderes, directivos o cabeza de la organización, pasan despreocupados a engrosar las filas de las empresas, como simples empleados sin contar con la visión necesaria de convertirse en líderes y si su organización es muy cuadrada, poco creativa, podemos anticiparnos al resultado: un administrador que no evolucionara y no podrá realizar las revoluciones necesarias para dinamizar la empresa.

Dentro de la empresa se necesita acción, constantes cambios, sobretudo los inducidos, aquellos que permiten ser controlados, para de igual forma ir guiando el rumbo de la organización, los directivos deben sentirse parte de la empresa, hacerla suya, responsabilizarse y reconocer sus capacidades y limitaciones en el progreso de la empresa.

La teoría administrativa ha colocado al liderazgo dentro de una etapa del proceso administrativo, llamada dirección, etapa encargada de la ejecutar lo planeado con los recursos disponibles. Todo esto hace que el liderazgo se visualiza como algo rígido (aunque se diga que se encuentra en la parte dinámica del proceso administrativo), las personas se mecanizan, no logran la inspiración y como tal no se obtienen resultados satisfactorios, para las partes.

Cabe mencionar la necesidad de diferenciar la administración del liderazgo, ya que la administración es la ciencia que se utiliza para la coordinación del hombre y el liderazgo es la coordinación misma.

Suelen confundirse estos 2 términos porque, se dice que un administrador es la cabeza de la organización, pero en realidad el liderazgo es una de las funciones deseables del administrador de un negocio.

La gerencia corresponde más a la etapa de dirección, pero bueno no queremos contradecir a los teóricos de la administración, lo único que se pide es definir el liderazgo en la forma en la cual guía un hombre a sus subordinados.

De igual forma si dejamos el liderazgo tan solo como una parte integrante de la etapa del proceso administrativo, estamos manejando una visión muy pobre, no importa en que ámbito nos encontremos de jefes o empleados, debemos comportarnos de la misma forma, no quiero decir que en cualquier puesto tiene la misma influencia o grado de responsabilidad, pero como administradores debemos convertirnos en líderes, aunque nuestro grado de influencia sea mayor.

Puede considerarse un error el pensar que la persona que ejerce liderazgo actualmente siempre lo ha hecho, no siempre ha tenido una función con responsabilidad de esa naturaleza, primero tuvo que pasar por una responsabilidad menor y así sucesivamente, hasta tener un mayor tramo de control.

Tal vez un miedo tonto al pensar que si hacemos o entrenamos a todos los estudiantes como líder, generen movimientos en contra de la cabeza, o nadie quiera hacer las cosas menores, recordemos que estamos entrenando a los jóvenes para ejercer liderazgo pero en el largo plazo, no podemos darle la experiencia en muy poco tiempo, lo que debemos hacer es darle las herramientas necesarias para apoyar de mejor forma a la organización que pertenezca y nunca perder durante el proceso de la educación hacia el liderazgo, que tal vez el no llegue a ser líder, pero requiere ser buen participante del equipo, es decir hacedor del equipo, participe y actor de la obra.

El liderazgo no lo es todo en la formación del Licenciado en Administración, es un elemento de carácter subjetivo que debe implementarse y afianzar dándole una buena orientación, para generar personas motivadas y personas realizadas. No podemos seguir estudiando a las organizaciones, conocer las mejores teorías para eficientar empresas y no aplicarlas. Tenemos que volvernos los verdaderos generadores de riqueza del país.

2.5. EL DESEMPEÑO DE LOS L.A. EN LA ORGANIZACION. (ACEPTACION DE LA CARRERA EN LA SOCIEDAD).

Algo que sucede en el país con los empresarios es su vanidad por creer que pueden dirigir una empresa, lo que motiva a no contratar al profesionalista adecuado para ello; el administrador, bajo el pretexto de que no cuenta con la capacidad necesaria para ejercer el liderazgo dentro de la empresa, es común encontrar empresas con Directores Generales que se han hecho a su modo y no encuentran la forma de dirigir su empresa, y mucho menos saben liderearla; es la realidad de la administración actual.

Dentro de las diferentes escuelas de administración y negocios se intenta dar la mejor capacitación técnica a los estudiantes, pero sin complementar para nada el aspecto humano, ¿de que forma podemos obtener líderes inspiradores con esta formación?, no tienen ni una pizca de un hombre integral.

Para concluir agregamos el texto de Adalberto Ríos Szalay :

"Si la administración moderna primitiva de Taylor era una técnica de producción para aumentar la eficiencia, la administración moderna actual es una técnica social para organizar mejor la vida del hombre y satisfacer sus necesidades de todo tipo.

La administración debe ser el instrumento para que países como el nuestro se independicen económicamente y políticamente"³⁷

³⁷ RÍOS Szalay, Adalberto : op cit. p. 201 y 203.

CAPITULO 3.

**INVESTIGACION SOBRE EL
MANEJO DEL LIDERAZGO POR EL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
EN EL ENTORNO NACIONAL, PARA
ENRIQUECER LA FORMACION DE
LOS ESTUDIANTES DE LA
DISCIPLINA.**

CAPITULO 3. INVESTIGACION SOBRE EL MANEJO DEL LIDERAZGO POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL ENTORNO NACIONAL, PARA ENRIQUECER LA FORMACION DE LOS ESTUDIANTES DE LA DISCIPLINA.

Ya hemos definido lo que es el liderazgo (de acuerdo a los diferentes autores), las funciones del Licenciado en Administración, ahora planteamos nuestra investigación de campo para conocer lo que han pasado en la práctica los profesionistas del área al ejercer el liderazgo.

3.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

3.1.1 CONSIDERACIONES.

Tomemos en cuenta que los diferentes modelos y teorías del liderazgo no representan del todo al fenómeno ; su limitación técnica y rígida es superada fácilmente por las situaciones cotidianas. No podemos pensar en que las teorías se den tal cual en el personal, no contamos totalmente con gente del tipo "Y" o del tipo "X", cada uno es diferente, formando un grupo heterogéneo.

Al inicio de su labor profesional un Licenciado en Administración no suele estar en las áreas directivas de la organización, por lo regular tarda en acceder a una posición de jerarquía y autoridad, dependiendo de la institución ; quizá no tenga a un grupo para coordinar, pero puede actuar como integrante de equipo y si puede mostrar sus habilidades, tarde o temprano ocupará una posición de líder, es por ello la importancia de brindar al alumno la formación adecuada en este arte.

El estilo de liderazgo lo hace el hombre ; los valores, actitudes, visión, idiosincrasia en todo los casos dependen del líder.

3.1.2. OBJETIVO.

- Fortalecer la formación de liderazgo en la carrera del L.A. ; a través de los resultados de la investigación.
- Conocer el punto de vista de como los L.A. aplican el liderazgo en la práctica.
- Conocer las dificultades a las que se enfrentan los L.A. en la práctica profesional al ejercer el liderazgo.
- Proponer una visión de la carrera que integre al liderazgo y la administración.

3.1.3. VENTAJAS

- Identificar las variables sobre los que actúan en la práctica.
- Reconocer si el L.A. realmente es el profesionalista que requiere una organización.
- Los valores que prevalecen en las organizaciones los da el clima y las personas.
- Desmitificar el liderazgo como algo sublime y primordial, haciéndolo más humano y necesario en la formación de las personas.
- Hacer las organizaciones más productivas y eficaces.
- Conocer el punto de vista de alguien con experiencia en el tema.
- Fomentar una cultura sobre liderazgo en las escuelas.

3.1.4. LIMITACIONES.

- Las opiniones de los encuestados están en función de la experiencia y conocimientos de su vida académica y profesional, por lo que no esperamos definiciones homogéneas.
- Por ser entrevistas personales y por disposición de los encuestados el número es el mínimo requerido para validar la tesis.
- El fenómeno liderazgo es complejo, subjetivo y se adapta a cada individuo.
- La cultura de la empresa determina en gran medida el estilo de liderazgo que se da en toda la organización y en los entrevistados.
- Pertenecen a empresas y sectores diferentes.
- Son de diferente época y formación académica, lo que no da una misma visión (Originada por la búsqueda de personas con experiencia).
- La pregunta principal se planteó sobre la base no sólo de un plan de estudio, sino sobre toda la conceptualización de la carrera.

3.1.5. TECNICAS A EMPLEAR.

La entrevista semi-estructurada es el método a través del cual recopilamos la información de los diferentes directivos entrevistados.

El método se eligió por las características de la investigación y del tema :

- Da libertad al entrevistado para contestar de forma amplia las preguntas en relación al tema.
- Permite realizar preguntas de diversa índole sobre el tema y ampliar los puntos que no hayan quedado lo suficiente claro.

- El manejo de la entrevista puede enriquecer el tema de acuerdo a la habilidad del entrevistado.

Para obtener una idea global de lo que es el liderazgo, planteamos preguntas abiertas para permitir una mejor conceptualización de cada una de las cuestiones, se realizó una entrevista con cada uno de los seleccionados, en la cual descubrimos su forma de conceptualizar el liderazgo.

3.1.6. HIPOTESIS.

- La Licenciatura en Administración necesita de mayor conocimiento en relación a liderazgo.
- Una buena base de conocimientos durante la carrera hará un mejor desempeño en el campo profesional.
- Los profesionistas que alcanzaron posiciones de liderazgo lo lograron gracias a su afán por manejar más allá de una técnica, se permitieron el uso del liderazgo.

3.1.7. VARIABLES A CONSIDERAR.

Las variables a utilizar en esta investigación, fueron los L.A. egresados de la U.N.A.M., destacados dentro del ambiente profesional. El plan de estudios de la carrera, la metodología de impartición de clases.

Variable dependiente: Plan de estudio y forma de impartir el liderazgo en la universidad.

Variable independiente: Experiencia en el manejo del liderazgo, por parte de los Licenciados en Administración.

3.1.8. PROCEDIMIENTO.

3.1.8.1. DESARROLLO DE REACTIVOS.

Después de tener una idea clara de lo que el liderazgo representa ; así como de los elementos que se necesitan, se procedió a la elaboración del instrumento de investigación de campo ; se realizó una lluvia de ideas, así como algunas pruebas para conocer los posibles resultados a obtener ; quedando como resultado las preguntas del cuestionario que a continuación se presenta.

La realización de las entrevistas contaron con el apoyo del Colegio Nacional de Licenciados en Administración y la División de Administración de la U.N.A.M., para hacer el contacto con los directivos y apoyarnos con una carta o llamada, por esa razón se consideró adecuado colocar en la parte superior el encabezado U.N.A.M. - CONLA.

UNAM-CONLA
CUESTIONARIO.

El liderazgo en la función directiva del Licenciado en Administración.

Nombre _____ Empresa _____
Puesto _____ Tiempo en el puesto _____

Conteste o elija una letra según sea el caso.

1.- ¿Cual de estas tres definiciones de liderazgo le gusta más?

- a) Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las tareas.
- b) El liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre la base legítima, de acuerdo con esto, parece que el líder cuenta con ciertas ventajas sobre los demás, claro que para conservar su posición de líder debe cubrir las necesidades de la organización y de las personas que dependen de él.
- c) El liderazgo gira alrededor de visión, ideas, dirección y tiene más que ver con inspirar a la gente, en cuanto a dirección y metas que con la ejecución cotidiana.

A la definición que eligió, ¿le hace falta algún elemento?

De no estar de acuerdo con las definiciones anteriores, puede escribir aquí su definición de liderazgo:

2.- ¿Existe alguna diferencia entre administrar y ejercer liderazgo?

3.- De acuerdo a su opinión, ¿para un líder que es lo más importante en el desarrollo de su función?

4.- Jerarquice los valores de acuerdo a su influencia en su desempeño dentro de la organización.

____ Humanos ____ Económicos ____ Sociales ____ Familiares ____ Otro _____

5.- ¿Bajo que principios rige la relación que establece con sus subordinados?

6.- ¿Qué suele ser más importante las personas o los resultados?

7.- ¿Los elementos aprendidos en relación a liderazgo, durante su formación académica, fueron adecuados para el manejo del personal, en el ámbito profesional?

Si _____ No _____

8.- ¿Cree necesario una mayor formación sobre liderazgo en la carrera de Licenciado en Administración?

Si _____ No _____

¿Qué elementos incluiría en la carrera del L.A. para desarrollar líderes?

9. ¿Es necesario contar con una identidad nacional al estar en una posición de líder?
¿Por qué?

10.- ¿Debe haber un estilo mexicano conforme a nuestra idiosincracia y valores? ¿Cómo debe ser?

3.1.8.2. DELIMITACION DE LA MUESTRA.

El liderazgo se hace al hombre, por eso se decidió que la mejor forma de conocerlo era una entrevista semi-estructurada en la que el sujeto de estudio contestará preguntas establecidas con anterioridad y en relación a los temas.

La delimitación de la muestra fue a juicio del investigador, tomando en cuenta la disposición de las personas, el tiempo y las situaciones que se pudieran presentar en el desarrollo de la investigación, se toma una muestra de 25 personas; todos ellos con destacada participación en el Colegio Nacional de Licenciados en Administración o en la vida profesional de los Licenciados en Administración, es decir tomamos en cuenta a personas que se destacaron por su liderazgo.

En un principio se pensó dividir el número de entrevistas de la siguiente forma :

Sector público.	10
Sector privado	10
Docentes	5

	25

Pero por diversas razones (ocupaciones, poca disposición, o imposibilidad de hacer contacto con ellos) la muestra quedó conformada de la siguiente forma :

Sector público :	5
Sector privado :	14
Docentes :	6

	25

La relación de personas encuestadas realmente nos dio un punto objetivo del liderazgo.

3.1.8.3. CONTACTO CON DIRECTIVOS.

Los medios utilizados para solicitar las entrevistas fueron :

- Teléfono.
- Fax (Carta de presentación y de apoyo por el CONLA)

3.1.8.4. ENTREVISTA.

Las entrevistas se desarrollaron en las oficinas de cada uno de los encuestados, o en el desarrollo de su trabajo, conociendo y percibiendo la cultura y valores que reinaban en su medio de trabajo ; previa cita, siendo necesario en ocasiones realizar varias llamadas y regresar en otro día diferente al de la cita, por encontrarse muy ocupado el entrevistado.

3.1.8.5. TABULACION.

Se agruparon las respuestas de acuerdo con su contenido, posteriormente se tamizaron para identificar una tendencia, ya que las preguntas al ser abiertas provocaron un sin número de ideas diversas.

3.1.8.6. ANALISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la pregunta en cuestión se tamizó o se ubicó con la opción de la respuesta, para pasar a su análisis e interpretación de los datos obtenidos.

3.1.8.7. REPORTE.

El reporte integra una serie de conclusiones en relación al tema ; de cada uno de los puntos manejados para que en el último capítulo se den una serie de sugerencias para mejorar el desarrollo del liderazgo en los jóvenes Licenciados en Administración.

3.2. EL LIDERAZGO EN LA FUNCION DIRECTIVA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

3.2.1. DEFINICION DE LIDERAZGO

1. ¿Cual de estas tres definiciones de liderazgo le gusta más?

Concepto	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Definición a (Stoner)	8	32%
2. Definición b. (Fiedler)	1	4%
3. Definición c. (Bennis)	11	44%
4. Definición propia.	5	20%



Todos los encuestados definen el liderazgo de forma diferente, si bien establecimos 3 definiciones fue para homogeneizar el concepto de liderazgo, pero siempre le agregaron algo nuevo ; cada quien cree en su definición y en base a ello actúan.

Mientras un 32% visualiza el liderazgo como una influencia en relación a los empleados, otro 44% lo conceptualiza como la inspiración hacia metas establecidas.

Descubrimos una tendencia hacia estos 2 conceptos :

Influir.- tr. Producir unas cosas sobre otras ciertos efectos - fig. Ejercer una persona o cosa predominio o fuerza moral en el ánimo - influir en el jefe.

Inspira.- fig. Infundir o hacer nacer en el ánimo o la mente, afectos, ideas, designios.

En la práctica se confunden la serie de ideas hacia el liderazgo, no manejamos una idea concreta, quizá el problema es la forma de conceptualizarlo, al no tener una idea homogénea, cada quien establece sus propias metas.

Dentro del 1er. Capitulo se define el liderazgo , esas definiciones las leimos y memorizamos en la escuela, pero que sucede en la práctica ; la definición embona adecuadamente a la realidad.

Nadie coincidió con otro en una definición igual, cada quien ha manejado su liderazgo a su manera, podemos afirmar que "el estilo lo hace el hombre".

Se ha dicho que el líder es un ser humano, es fundamental que cuente con un respeto a la dignidad humana, debe reconocer su capacidad para relacionarse con la gente y darse cuenta que no son objetos, ese es el arte de cada individuo, la comunicación debe influir de acuerdo al nivel intelectual del individuo del que se trate ; conocer al grupo de trabajo, en

sus fortalezas y debilidades, para explotar al máximo las primeras y convertir en fortalezas las segundas.

Para tomar en cuenta la dignidad humana es necesario permitir el crecimiento y sentido de la creación del individuo, potencializar su capacidad y eficiencia en el trabajo.

Claro que todo esto depende de las características personales, varios de ellos resaltan la importancia y diferencia que se da en cada persona, muchos de nosotros ya no creemos en la teoría de rasgos, pero sin duda las características son uno de los factores de mayor influencia en la gestación de un liderazgo.

La autoestima, honestidad y autenticidad, determinan el convencimiento del grupo, el equipo es el que valida al líder, es un sueño pensar que alguien se autonombra líder, requiere del respaldo del grupo; para ello necesita de una capacidad para inspirar a los individuos a la consecución de metas; convencer a través del ejemplo, es decir el liderazgo inicia con él y sobre todo es congruente en sus actos, ideas y palabras.

Es la forma en que consigue seguidores, sin olvidar llevar un control de la ejecución cotidiana; aunque en ocasiones es necesario dejar la preponderancia, porque existe una limitación temporal.

La mitad y la mitad escogieron las respuestas a y c, la primera se refiere a una clásica definición de lo que es el liderazgo y la segunda esta relacionada con los nuevos elementos que se han descubierto en el tema; todos rechazaron una 2a. definición por tratarse de una definición teórica y extensa; argumentando que el liderazgo, no es complejo sino algo que algunos manejan con maestría y otros nunca lo tendrán.

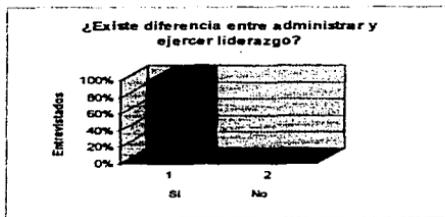
De igual forma agregaron una cantidad considerable de elementos adicionales, que dan peso a los aspectos de liderazgo, que a continuación presentamos agregando que: la vinculación con las personas del grupo es muy importante.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.2.2.ADMINISTRAR V.S. LIDERAZGO.

2. ¿Existe alguna diferencia entre administrar y ejercer liderazgo?

Concepto	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Si	25	100%
2. No	0	0%



Todos coincidieron en que existe una diferencia entre administrar y ejercer liderazgo.

La administración se refiere a un proceso, a algo estático, a la coordinación de elementos hacia un objetivo común.

En cambio el liderazgo va encaminado al trabajo con el elemento humano.

Se ha hablado mucho sobre como el Licenciado en Administración puede llegar a obtener liderazgo, ya hemos definido que administrar y liderear es totalmente distinto, además que paradójicamente cada individuo establece su definición en base a sus conocimientos y manejo de personal, al final nadie define quién es más o menos líder que nadie; sino el grupo de trabajo otorga la opción a cada individuo o coordinador.

El 100% de los entrevistados consideran que administrar difiere de liderear, que el segundo punto se refiere a la inspiración de las personas y el primero a un aspecto mecánico, técnico fundamentado en herramientas y en el proceso administrativo.

Los enfoques establecidos que vale la pena mencionar son:

a) Administración — mecánica.

Liderazgo ————— dinámico.

b) No siempre un administrador es líder y viceversa.

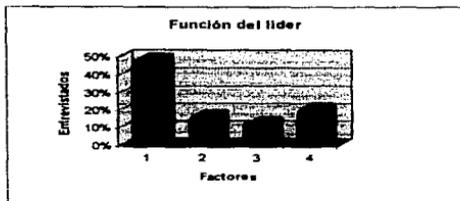
c) La administración incluye al liderazgo.

d) El liderazgo es algo deseable en el administrador, pero no es indispensable

3.2.3. FUNCION DEL LIDER

3. De acuerdo a su opinión, ¿para un líder que es lo más importante en el desarrollo de su función?

Variables	No de entrevistados	Porcentaje
1. Características personales	12	48%
2. Unidad de grupo	4	16%
3. Conocimiento de sí mismo, organización, personal	3	12%
4. Objetivo.	5	20%



La gran mayoría hizo énfasis en las características propias de su persona ; paradójicamente al parecer sigue predominando la escuela de rasgos en la búsqueda e identificación de los líderes.

Esto puede limitar la función y visión de lo que el liderazgo implica ; recordemos que la visión de nosotros genera lo que somos, por eso si nuestra concepción de la función de los líderes se centra en las características de los individuos ; la formación y exigencia de lo que debe tener un líder se desarrollan características y egos de los individuos ; olvidándose de gestar los verdaderos y adecuados liderazgos.

En segundo lugar quedo la consecución de objetivos ; vale la pena reflexionar sobre la importancia de tener definido a dónde se desea llegar ; el grupo se integrará de acuerdo a las necesidades de sus miembros, comparándola con sus objetivos.

Podemos concluir que para forjar líderes es necesario formar a nuestros alumnos con ciertas características propias.

El desarrollo de la función de cada dirigente, fundamentaron su respuesta en su experiencia, cada uno de ellos se ha desenvuelto en situaciones diferentes, por lo que cada quien ha aprendido de forma distinta a resolver los problemas que se le presentan día con día, para alguno la inspiración a algún otro la decisión; en fin cada quien ha encontrado su mayor fortaleza.

3.2.4. VALORES

3. ¿Qué tipo de valores han guiado su desempeño en la organización?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Humanos	13	
2. Económicos	8	
3. Sociales	9	
4. Familiares	6	



NOTA : No se colocó porcentajes en la tabla, porque se representa el número de veces que se eligió cada valor en 1o., 2o., 3o. o 4o.

Aquí encontramos una gran divergencia que coloca con ventaja a los valores humanos contra los económicos, me parece que no fue una variable determinante para desarrollar un punto a evaluar, o poder emitir un juicio adecuado, que contribuya al discernimiento de la empresa.

En la mayoría de ellos mencionaron que en la realidad, los valores se entremezclan, se diluye y entretajan cada uno de ellos en el desempeño cotidiano.

Debe resaltarse que de acuerdo a la organización que pertenecen requieren o no el aspecto económico para subsistir y seguir brindando beneficios a la sociedad.

El líder actúa en base a sus creencias, conocimientos y valores sobre los demás, es decir su percepción influye de forma importante en el grupo, pero ninguno manejó una desconfianza para las personas con las que trabaja, todos enfatizaron un apoyo mutuo para el manejo del personal, fincado en valores suficientes.

Los valores son el fundamento de cualquier persona, de acuerdo a ellos guía sus acciones, de esa forma es el pilar del liderazgo.

3.2.5. MANEJO DE SUBORDINADOS

5. ¿Bajo que principios rige la relación que establece con sus subordinados?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Relaciones humanas.	18	40%
2. Resultados.	4	16%
3. Ambos.	11	44%



Creámoslo o no todos manejan una relación muy cordial con los subordinados en México la relación humana es fundamental, a nadie le agrada trabajar con alguien cortante y sin una pizca de buen trato por su persona y por su trabajo, a diferencia de otros entornos.

Existe alta carga de subjetividad por el desarrollo de cada individuo

- a) Relaciones humanas 8
- b) Resultados 4
- c) Ambos 10

La mayoría hizo énfasis en la necesidad de crear un ambiente de equipo, no de grupo, tomando en cuenta los valores de :

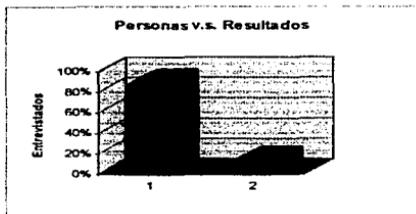
- a) Amistad.
- b) Respeto.
- c) Responsabilidad.
- d) Resultados.

El líder traslada sus valores del trato con los demás individuos que interactúan.

3.2.6.PERSONAS V.S. RESULTADOS

6. ¿Qué suele ser más importante las personas o los resultados?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Personas.	22	88%
2. Resultados.	3	12%



Los entrevistados coincidieron en que se trataba de 2 parámetros que no podían compararse, que lo ideal es lograr resultados a través de las personas, contar con personas que producen resultados y tener objetivos que no contradigan lo anterior

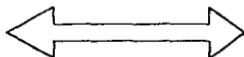
Si puedo reconocer el planteamiento, poco adecuado en algunas preguntas, puedo manejar esta, aquí me coloque en dos extremos y lo más adecuado era manejar un caso ficticio y pedir la solución a la persona entrevistada, bueno pero las respuestas de todo fue satisfactoria, creo que nadie se cargo con alguno de los extremos, lo más valioso es la capacidad con que respondieron a la pregunta, se enfatizó la importancia de las personas con resultados y de los resultados a través de las personas, siempre mostraron un interés por el personal a su cargo, se manejo una ecuación que más o menos es así.

Personas

Capacitación

Apoyo

Comunicación



Resultados.

Estableciendo una relación directa entre ellas dos.

Tal vez la pregunta anterior nos da la razón de la presente pregunta, nadie objeto que las personas son el medio para obtener resultados.

Estas son algunas de las acepciones más significativas que nos contestaron :

- a) las personas
- b) las personas con resultados.
- c) Los resultados a través de las personas.
- d) Los Resultados para apoyar a las personas.

Podemos apreciar un gran sentido humano en todos ellos.

3.2.7. FORMACION ADECUADA.

7. ¿Los elementos aprendidos en relación a liderazgo, durante su formación académica, fueron adecuados para el manejo del personal, en el ámbito profesional?

Variables	No. de personas	Porcentaje
1. Sí.	8	32%
2. No.	17	68%



El 68% coincide en la necesidad de una mayor formación sobre liderazgo y que lo visto durante la carrera es un apoyo para el desarrollo de su función.

Al responder esta pregunta el sí y el no llegaron a coincidir, ya que los que contestaron sí comentaron que en teoría, ya que les faltó lo práctico o con lo que aprendieron lo aplicaron.

Los que dijeron que no, fue porque hicieron mención que había faltado elementos más dinámicos o fueron limitados.

Es decir :

- a) No fue proyectado adecuadamente.
- b) No lo abarcaron con suficiente extensión.

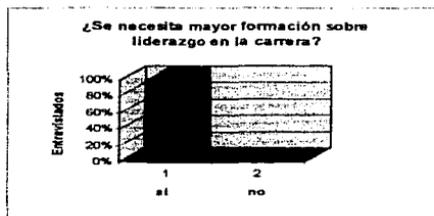
Así también mencionaban la necesidad de apoyar la formación de liderazgo con la carrera.

Algunos otros hicieron mención de que lo obtenido, fue limitado.

3.2.8. MAYORES CONOCIMIENTOS DE LIDERAZGO.

B. ¿Cree necesario una mayor formación sobre liderazgo en la carrera de Licenciado en Administración?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Sí.	25	100%
2. No.	0	0%



Paradójicamente todos mencionaron la importancia de una mejor formación hacia el liderazgo ; aún los que dijeron que un administrador no necesariamente debe ser un líder.

Las sugerencias o tendencias fueron las siguientes :

- Oratoria.
- Superación personal.
- Mayor vinculación con la realidad (Simulación)
- Lecturas.
- Mejorar la metodología de enseñanza - aprendizaje.
- Desarrollo de habilidades.
- Cultura.
- Llevar a los estudiantes a la práctica
- Casos prácticos (Negociación, aprovechamiento del conflicto).
- Iniciativa institucional y empresarial.
- Investigaciones trasladadas a la empresa.
- Mejor enfoque de la carrera
- Manejo de grupos
- Más pragmatismo.

Ahora por el estudio realizado no podemos dar cuenta de que los conocimientos obtenidos en la carrera no son inadecuados, pero no son completos, carecen de una guía integradora hacia lo que se entiende por liderazgo. los planes de estudio si marcan el estudio de las diferentes teorías, lamentablemente el liderazgo es dinámico y en ocasiones supera las tres dimensiones, a las que estamos acostumbrados, es decir, que el grupo de individuos suele hacer cosas más allá de sus posibilidades, sobre pasando sus limitaciones,

gracias al líder, he ahí la principal razón del porque para el tema es imposible aprenderlo en un pizarrón, libros y aula, necesita más que ello, o por lo menos potencializar estos recursos.

¿Cómo hacer la clase más real?

Se requieren implementos de apoyo a la clase, llevar la realidad al aula, los casos y situaciones en el momento de la cátedra.

Manejar la disposición de los alumnos de forma más libre, con el fin de que los estudiantes logren conocer su entorno, dentro y fuera del grupo.

En este punto todos coincidieron en una mayor formación al respecto para el L.A., creen en la necesidad de salir con más herramientas en cuanto a manejo de personal.

3.2.9. IDENTIDAD NACIONAL.

9. ¿Es necesario contar con una identidad nacional al estar en una posición de líder?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Si	22	88%
2. No.	3	12%



Antes de dar cualquier respuesta, se menciona la necesidad de que todos contemos con identidad nacional, no sólo el líder, claro que para lograr eso sería de gran ayuda que el líder tuviera esa visión, debido a la imagen tan deteriorada que tenemos, recordemos que la imagen es el reflejo de lo que somos.

La gran mayoría contesto que sí, pero dándole el sentido de que el líder por tener una responsabilidad de guía ante su grupo es necesario que refuerce los valores nacionales, ya que si no trabajamos por nuestro país nadie lo hará, sin perder de vista que para que un líder pueda inspirar a su gente es necesario conocer el conjunto de valores sobre los cuales rige su vida.

Motivación y reacciones ante estímulos de los mexicanos.

Durante el desarrollo de las entrevistas salió a colación el comentario de las motivaciones de los mexicanos, siendo un tema de discusión entre el entrevistador y el entrevistado:

- Religión.
- Apuesta.
- Reto.
- Relajo.
- La ofensa directa.

Creemos que la mayoría de estas se reflejan en mayor medida en las personas sin cultura, aunque inconscientemente deben existir en todos, ya que el medio es un factor determinante; es importante mencionar la omisión dentro del cuestionario de este factor, tanto del medio de la organización como del medio externo, que influyen dentro del

fenómeno liderazgo, porque ellos dan pauta muchas de las actitudes de las personas; así podemos preguntarnos ¿por qué existe dependencia hacia la autoridad?, una posible respuesta es, la costumbre de seguir bajo un mismo régimen durante mucho tiempo, en donde lo único que hacemos es recibir, sin aportar nada, aquí nos preguntamos, ¿qué va a pasar cuando ya no nos den nada?, espero que no nos quedemos con las manos cruzadas hasta que llegue ese momento.

Aquí se resalto la importancia de una conciencia nacional, pero un 12% no cree necesaria una formación al respecto para poder ser líder, mencionaron la posibilidad de coordinar grupos de diferentes nacionalidades, en ese caso debes tomar en cuenta las diferentes perspectivas de los miembros del grupo, para poder integrarlas a una sola visión.

No influye de manera directa al liderazgo, pero afecta al país, por la influencia que ejercen los líderes en las organizaciones y en el entorno.

3.2.10. ESTILO DE LIDERAZGO.

10. ¿Debe haber un estilo mexicano conforme a nuestra idiosincracia y valores? ¿Cómo deber ser?

Variables	No. de entrevistados	Porcentaje
1. Si.	21	84%
2. No.	4	16%



a) Reconocieron las características mexicanas 84%.

b) El liderazgo es universal 16%.

El conocer el entorno en el que actúas es lo más importante, pero no necesitas generar un estilo de liderazgo, el liderazgo es un fenómeno que trasciende en cualquier país y cultura, a la cual te enfrentes

Pero es muy importante conocer nuestras costumbre y a nuestro pueblo, el cual a demás de pintoresco, cuenta con un sin fin de matices que si lo vemos nos, sorprenderemos.

Cabe mencionar que para hacer frente al proceso de globalización imperante actualmente hace necesario conocer nuestras bases, tomemos en cuenta lo siguiente:

Para desarrollar una mentalidad global, es preciso comenzar con el sistema central de valores y creencias personales.

Para realizar este proceso se sugiere un programa de tres pasos para desarrollar la competencia global

" Primera perspectiva: Las propias percepciones, de si mismo, las propias cultura y organización, en forma completa

Segunda perspectiva: La perspectiva de los demás acerca de uno y su cultura, así como la visión de sí mismos sobre la manera de descifrar las creencias detrás de los comportamientos.

Tercera perspectiva: La de los demás entre sí, sin importar si uno está o no comprometido. Esta es la genuina perspectiva global y requiere un equipo global de personas que no sólo representan a las principales zonas del mundo, sino que tengan la capacitación para recopilar, analizar y aplicar la inteligencia cultural.³⁸

Son preguntas muy ambiguas, pero necesarias al fin y al cabo, es indispensable conocer como es el mexicano , para ello todos nos dieron conceptos de los valores y motivaciones mexicanos, que están inherentes , así como lo que necesitamos, cambiar o mejorar.

³⁸ RENESCH, John : op. cit. p. 157.

CAPITULO 4.

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

CAPITULO 4. FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

Tomando en cuenta que el aprendizaje del liderazgo debe mejorarse en las universidades, tal cual lo arrojo la investigación de campo. Estamos en el capítulo de mayor aportación, en el vertiremos nuestras sugerencias de mejora para las instituciones, así como plantear un sistema de evaluación de liderazgo a realizarse cada dos años, con el fin de llevar a cabo un estudio sistemático en los egresados y mejorar cada vez la formación de los profesionistas ; en relación a liderazgo. Para que esto resulte sugerimos los siguientes puntos.

4.1. VISIÓN DE LA CARRERA.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, por la naturaleza de la carrera, el enfoque más adecuado a manejar para el desarrollo de los estudiantes es dividir el contenido y metodología en dos grandes aspectos que deben ir de la mano : el liderazgo y la administración.

Es necesario hacer hincapié en la necesidad de visualizar la carrera de Licenciado en Administración en dos grandes aspectos:

LIDERAZGO/DINAMICA

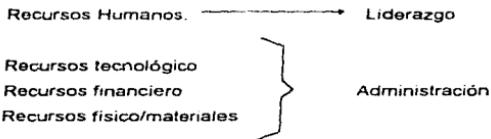
Conjunto de conocimientos y prácticas encaminadas a la formación integral del estudiante, brindándole los conocimientos y habilidades necesarias para actuar en las organizaciones como parte de un equipo o bien coordinándolo

ADMINISTRACION/MECANICA

Comprensión y aplicación de los conocimientos propios de la teoría administrativa, haciendo un ambiente lo más cercano a la realidad.

Con una marcada tendencia hacia el trabajo en equipo.

Una razón más para esta división es la práctica misma ; en las organizaciones se administran recursos, pero el personal se lidera.



Las cosas pueden manejarse de acuerdo a sistemas, procedimientos ; por su naturaleza son estáticas, pero las personas son individuos diferentes unos a otros ; sus motivaciones no responden a las mismas expectativas, esa es la principal razón para el ejercicio del liderazgo

Este enfoque se utiliza para tener una visión adecuada de la carrera, pero debe integrarse en la acción como una unidad ; porque no podemos separar lo afectivo de lo cognoscitivo.

"La Universidad si debe, conscientemente contribuir al desarrollo de la personalidad de sus estudiantes. Pero además esto no lo puede hacer con un objetivo único, como sería el desarrollar aspectos relacionados con lo empresarial (en este caso), sino que debe hacerlo mirando al hombre como una totalidad es decir viendo en el hombre un ser íntegro que requiere ser desarrollado en todos sus aspectos" ³⁹

³⁹ SALFME Aguilar, Ma. Magdalena ; *Memorias del 17º Congreso Latinoamericano sobre espíritu Empresarial* ; UAM - ICESI ; México 1992 ; p. 56.

4.2. PILARES FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

Se debe buscar formar a un líder integral. Al decir líder integral, hablamos de una persona con sus potencialidades desarrolladas, pero con la capacidad de guiar y conducir, ya que no todas las personas integrales les agrada guiar a los demás o aunque lo desean no pueden hacerlo.

Algo que también nunca hay que olvidar es : nadie se hace líder porque sí, ese no es el fin ; tan solo es un resultado de un largo proceso de identificación del ser humano, recordemos que el liderazgo es el arte de ser humano.

Algunos de los supuestos deseados en el alumno son :

- a) Equilibrio entre el trabajo y el trato con el individuo y los grupos.
- b) Utilización de modelos y conocimientos administrativos para hacerle frente a los retos en la práctica, adaptándolos al entorno.
- c) Su liderazgo debe ser enfocado a la acción para influir en los directivos y empleados.
- d) Capacidad para comunicar y negociar según sea el caso para lograr la integración del grupo.
- e) Brindarle una identidad nacional que pueda proyectar a nivel mundial, inculcando valores y principios mexicanos.
- f) Desarrollar su habilidad para tomar decisiones en grupo e individualmente.
- g) Inculcar un alto sentido y aprecio por el trabajo en equipo, para desempeñar el rol que le sea asignado.
- h) Generar un incontenible sentido al desarrollo de una visión y a la consecución de ella.

4.3. METODOLOGIA DE APRENDIZAJE.

Se necesita un cambio en la metodología de impartición, no es posible aprender todo lo necesario en una clase teórica.

Es verdaderamente increíble que a pesar de ser conocedores de un sin fin de técnicas útiles para capacitación hagamos tan poco uso de ellas y se abuse de la exposición por parte de los alumnos.

- Método de corrillo
- Conferencia
- Sociodrama
- Caso práctico
- Exposición por parte de los alumnos
- Philips 66
- Audiovisuales
- Cassettes
- etc.

La dinámica tradicional en la forma de impartir las clases, es simplemente una acumulación de conocimientos, los conocimientos no se transmiten únicamente como letanías y diciendo por donde se debe ir, eso es una parte, pero podemos ir más allá, debemos tomar como principal fundamento el siguiente fragmento.

ESCUCHO, OLVIDO.
VEO, MEMORIZO.
HAGO, APRENDO ⁴⁰

⁴⁰ FIOLE, Michel : *Material para el curso Eurocentra - México - ITAM*, México 1996.

Esta es la filosofía que puede ser fundamental en el desempeño de los profesores, para la impartición de toda la carrera y sobre todo en las materias relacionadas con liderazgo, porque como ya lo comentamos anteriormente; el liderazgo se aprende en la acción, no importando el lugar o situación en la que nos encontremos.

Es indispensable trasladar en ocasiones la clase a la empresa, para dialogar y conocer directamente la aplicación de los que estamos hablando : El mencionar que el clima organizacional en la empresa es un factor importante dentro del desempeño de las personas, no es lo mismo que estar todo un día en la empresa y percibirlo directamente.

El propiciar una clase activa y con casos concretos, facilita el aprendizaje, aviva la curiosidad de los alumnos por aprender más, hace el aprendizaje colectivo una poderosa arma y motiva al docente a conseguir mejores resultados.

No hay que perder de vista que el liderazgo es un conocimiento de carácter abstracto y para poder comprenderlo es necesario su reproducción en el salón de clases, a través de simulaciones, sociodramas y designación de tareas.

Lo que se busca con un grupo es la interacción para un aprendizaje colectivo y el individuo posteriormente influir en su organización como lo muestra el siguiente diagrama :



FIGURA 10.

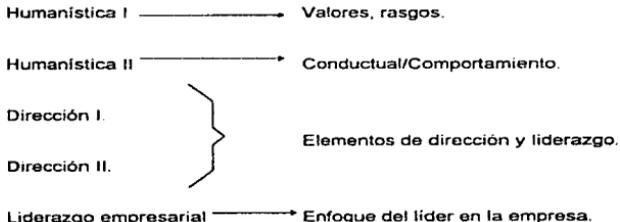
4.4. SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL LIDERAZGO EN LA CARRERA.

El fin máximo de un administrador al igual que el de un hombre es el ser creador, hacedor de algo que pueda estar orgulloso; al igual que un ingeniero civil se jacta de su obra, el médico de salvar una vida, el administrador debe enorgullecerse del equipo que forma parte, la manera en que su organización satisface sus objetivos (sociales, económicos, etc.) y la satisfacción al cliente.

4.4.1. LIGAR LAS MATERIAS ENCAMINADAS A LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE EN RELACIÓN A LIDERAZGO.

Es importante que los encargados de la enseñanza se den cuenta como se ligan las diferentes materias, vinculadas con el liderazgo.

Debemos buscar una manera de ligar lógicamente las materias relacionadas con esto.



Si tomamos estas cinco materias con una visión integradora podemos pensar en el manejo de liderazgo durante cuatro semestres dentro de la carrera, ya que los contenidos de los programas son adecuados, salvo algunas pequeñas actualizaciones, pero sobre todo el enfoque en la impartición de la cátedra.

4.4.2. IMPLEMENTAR UN TALLER DE FORMA EXTRACURRICULAR SOBRE EL TEMA DE LIDERAZGO.

Ya hemos analizado como una serie de materias interconectadas pueden dar un muy buen resultado, pero se hace indispensable el desarrollo de un taller o seminario de liderazgo, el cual puede manejarse de la siguiente forma:

Objetivo : El estudiante obtendrá los elementos básicos para el desarrollo del liderazgo

Premisas.

- No todos los estudiantes pueden llegar a ser líderes (de acuerdo a nuestra definición del primer capítulo).
- Lo más importante es lograr convertirse en un ser integral, que aporte al equipo de trabajo eficiencia y en caso de ocupar la posición central tener la capacidad para coordinar al equipo.

1a. Fase **20 hrs.**

Autoconocimiento y desarrollo del liderazgo.

Metodología a emplear :

- Conferencias.
- investigación y exposición.
- Lecturas.

Temática.

I. Nociones básicas de liderazgo.

- Concepto de liderazgo.
- Ser líder; ¿Se nace o se hace?
- Elementos de un líder.

II. El líder y el manejo de grupos

- Modo de relaciones.
- Modos de percibir.
- Formas de evaluar.
- Actitud hacia la vida.

III. Liderazgo universitario.

- Conceptualización y marco histórico.
- Valores universitarios.
- Escudo, lema e himno universitarios.

IV. Trabajo en equipo

- La sinergia.
- Cooperación grupal.
- Establecimiento de prioridades.
- Estrategia de trabajo en grupo.

V. Comunicación asertiva.

- Definición de asertividad.
- Barreras en la comunicación asertiva.

VI. Dinámicas de integración.

- Fortalezas y debilidades en el desempeño como líder.
- Aplicación de los conceptos aprendidos durante el curso.

2a. Fase. 20 hrs.

Desarrollo de habilidades.

- División del grupo en equipos de 4 a 6 personas.
- Designación del coordinador de cada determinada sesión.
- Evaluación.
- Asignación de tareas a cada grupo.

3a. Fase. 10 hrs

Toma de decisiones.

- Discusión de casos.

4a. Fase. Entrevista con un Director General. 2hrs.

En esta parte podrá conocer las actividades a realizar dentro de una empresa, cuestionar la acción del invitado y ubicar de mejor forma la acción dentro de una empresa.

También no olvidemos la posibilidad de implementar casos prácticos en este tipo de materias, en donde la discusión y reflexión es el punto central para desarrollar su capacidad, lo importante es llevar al estudiante al centro mismo de la acción donde se gesta el liderazgo.

4.4.3. MEJOR APROVECHAMIENTO DEL TALLER DE EMPRENDEDORES COMO LABORATORIO DE LIDERAZGO.

El taller de emprendedores brinda un clima propicio para el manejo de trabajo en equipo y aplicación de liderazgo; además de los aspectos para crear una empresa, se manifiestan una serie de situaciones adecuadas para el manejo del conflicto, sinergia de equipo, motivación, consecución de objetivos, etc.; es adecuado tomar en cuenta eso de la siguiente forma:

El taller consta de dos etapas, la primera puede definirse como una etapa estática - teórica, en donde se forma un plan de negocios, el cual contiene todos los elementos para desarrollar la empresa, durante la segunda etapa, los alumnos están más libres y fijan sus tiempos, así como sus objetivos.

Cada una de las empresas se integran de la siguiente manera, 1 líder general, 4 encargados de área y aproximadamente 6 auxiliares

Como se aprecia, todo gira en función de una misión, generación de un producto o servicio y los estudiantes tienen que aprender el trabajo en equipo.

Los roles de directivos y gerentes, así como los de miembros del equipo se juegan a lo largo del taller, lo que propicia un laboratorio de liderazgo; lo adecuado para no dar un sentimiento de insatisfacción por no ser el líder (muy pocos jóvenes son lo suficiente maduros para aceptar la autoridad), es dar los elementos de responsabilidad, establecimiento de metas, generación de una visión, motivación hacia el logro y la creación de una estructura que perdure, sin recalcar con tanto énfasis la palabra de liderazgo, por el mal manejo de la concepción de un líder.

Ubicar a los estudiantes en su responsabilidad dentro del equipo, delimitando responsabilidades y funciones, para que mejoremos la eficiencia y eficacia.

Aplicación de los conceptos aprendidos en los cursos anteriores de administración. Aplicación del proceso, acciones concretas para mejorar el desempeño de las empresas y sobre todo la consecución del objetivo.

4.4.4. IMPLEMENTAR MATERIAL DIDÁCTICO ACTUALIZADO, PARA LAS MATERIAS.

La ciencia evoluciona día a día, anteriormente las ideas prevalecían por años, ahora en un corto tiempo las ideas cambian y la administración es una de las ciencias con mayor evolución, por eso es indispensable tener una actualización y depuración constante en el manejo del liderazgo, a través de investigación documental e investigación de campo en los profesionistas que están en la práctica.

El mantener actualizado dicho material permite a los estudiantes tener una visión objetiva de la realidad a la que se van a desenvolver, identificará los esquemas que están predominando en el manejo de personal.

Si se toman casos prácticos actuales, se comprenderán adecuadamente el entorno sobre el cual se dio la situación, ya que estaremos con la actualidad.

Claro que no se descarta la utilización de material que haya demostrado ser benéfico en el desarrollo de clase.

4.4.5. CONCIENTIZACIÓN DEL PAPEL DE TRABAJO EN EQUIPO, DESDE LOS PRIMEROS SEMESTRES.

El aspecto de trabajo en equipo es fundamental, los líderes que formemos deben integrar sus equipos de trabajo y dominar el arte de trabajar en grupo (equipo es muy diferente a grupo, esta tesis no se centra en ello, esperamos que surjan más investigaciones sobre el tema) es muy difícil que siempre podamos estar en la posición primaria, es indispensable saber aportar al equipo de trabajo.

4.5. SISTEMA DE RETROALIMENTACION.

Condensaremos la investigación documental y de campo, integrándola en un sistema para enriquecer cada 2 años el material, contenido, metodología y formación del Licenciado en Administración en relación a liderazgo.

Dicho sistema se enriquecerá con 25 encuestas enviadas a Licenciados en Administración destacados en el ámbito profesional, divididos en : 5 docencia, 10 Sector público y 10 Sector privado ; a través de las diferentes instituciones educativas afiliadas a ANFECA.

Dicho sistema contendrá los elementos esenciales para establecer los cambios necesarios en el desarrollo de liderazgo para los planes y programas de estudio.

4.5.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA.

El periodo de aplicación debe ser con un año de anticipación para poder llevar a cabo los cambios necesarios en los diferentes aspectos de un plan de estudios, como podemos ver más adelante los cambios sugeridos se refieren a la forma más que al fondo de los contenidos, a realizar más dinámica la enseñanza.

Para ello, lo que se sugiere preguntar a los Licenciados en Administración es lo siguiente :

- Definición de liderazgo.
- ¿A cambiado el liderazgo en estos años, hacia dónde se dirige?
- Que valores se encuentran en su compañía y propician el liderazgo.
- Qué hace para obtener los mejores resultados de su personal.
- Se presenta el esquema y metodología a través del cual pensamos reforzar el liderazgo de nuestros estudiantes, ¿cual es su opinión, cree que le hace falta algún elemento?
- La serie de materias impartidas, contribuyen al aprendizaje del liderazgo.
- Manejo de valores.
- Qué valores visualiza en sus subordinados.
- Proponemos el siguiente estilo de dirección mexicano, ideal para implementar en las instituciones, que impacte de forma positiva a los estudiantes. ¿Cuál es su opinión al respecto (En este punto se enviará la propuesta de la Universidad sobre lo que es el liderazgo para obtener comentarios al respecto).
- Sugiera lecturas de actualidad que pueden fortalecer el enfoque de liderazgo.

Apoyo para el desarrollo de casos prácticos.

- **Relate alguna vicisitud de liderazgo que haya afrontado durante el presente año y la manera en la que la resolvió:**

Motivo.

Objetivo.

Causa del problema.

Desarrollo.

Conclusión. (acciones realizadas)

Comentarios.

CONCLUSIONES

Las nuevas tendencias de la administración hacen mención de que actualmente las formas de Liderazgo están por desaparecer y se centran mucho más en el trabajo en equipo (Calidad total, grupos autocontrolables ; etc); en donde el fin principal es conjuntar todas las cualidades de las personas, además de desarrollarlas y motivarlas. A pesar de esto, el equipo de trabajo requiere de un líder, el cual tarde o temprano elegirá y se forjará un estilo propio.

De acuerdo con el estudio realizado podemos concluir algunos puntos importantes :

- Los Licenciados en Administración son los profesionistas adecuados para el ejercicio del liderazgo
- El liderazgo es un concepto de reciente estudio en México y requiere mayor atención por parte de las instituciones educativas.
- Existe un campo muy amplio de investigación.
- Las universidades deben tener una mejor definición del concepto.
- El acercamiento con los individuos que ejercen el liderazgo es indispensable.
- Es necesario generar una visión de la carrera en Administración para orientarla adecuadamente.
- La universidad tan solo apoya en la formación de los estudiantes, en la práctica aprenden si los conocimientos adquiridos son adecuados.
- Visualizar el liderazgo como un dinamizador del trabajo en equipo y no como una forma de perpetuarse en el poder ; es necesario cambiar paradigmas.
- Si los estudiantes buscaran un mayor contacto con los empresarios podrían mejorar su formación.

Dichos cambios y el sistema de retroalimentación propuesto ayudarán al proceso de Rearquitectura* del Licenciado en Administración, es decir, a dar una nueva fisonomía a los profesionistas de esta disciplina; dotándolos de los elementos necesarios para hacer frente a las circunstancias en el desempeño de su labor.

De esta forma la Licenciatura en Administración debe hacer los cambios necesarios para contar con un enfoque adecuado a la realidad, tomando en cuenta a los actores de todo este proceso, directivos, profesores, alumnos, egresados y trabajadores; las instituciones que imparten las carreras, deben ser ejemplo del manejo de las nuevas tendencias aplicables a nuestro medio, así como defensor de las anteriores que hayan demostrado su valía, para un país tan necesitado como el nuestro.

Para lograr todo lo que hemos mencionado necesitamos un esfuerzo de todo el personal que integre una institución educativa, para que todos los planteamientos sean seguidos por todos.

México debe voltear la cabeza hacia sus valores y a la nueva fisonomía mundial, reconocer las costumbres, hábitos y conocimientos positivos; adaptarlos, hacerlos suyos y posteriormente mejorarlos; la retroalimentación es una nueva filosofía necesaria en la operación diaria de las instituciones educativas y así, día a día sus procesos pueden sufrir mejoras y de esta forma tender a la eficiencia en el desarrollo de sus estudiantes.

***"La rearquitectura no es otra cosa que la destrucción creativa de la empresa (Licenciatura en Administración), revisando los valores de la cultura organizacional, que permita congelar estos comportamientos como hábitos y como maneras de ser del hombre y de la organización nueva para entrar a una etapa de complacencia plena, siempre atenta para diagnosticar ineficiencias y superar el cambio cuando sea necesario".

BIBLIOGRAFIA.

1. ARIAS, Galicia Fernando, Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento; 5a edición; Trillas; México 1991.
2. BENNIS, Warren; Cómo llegar a ser líder, Norma, México 1990
3. BLANCHARD, Kenneth, El líder ejecutivo al minuto, Economía y empresa; Gijalbo S.A., México 1986.
4. CONGER, Jay A.; El líder carismático; McGraw-Hill; Colombia, 1991.
5. CONLA; Código de ética; 1a. reimpresión; ECAFSA; México, 1996.
6. CROSBY, Philip; Liderazgo, el arte de convertirse en un ejecutivo; McGraw-Hill; México 1990.
7. Diccionario Enciclopédico Quillet; Editorial Cumbre; México 1997.
8. DOMIT, Michel; Ser, hacer y tener; McGraw-Hill; México 1991.
9. F.C.A; Plan de estudios 1993; McGraw- Hill; México 1993.
10. F.C.A/IMCP/F.N.M.; Productividad, calidad y servicio (Guía práctica), México. 1996.
11. FIEDLER, Fred E.; Liderazgo y administración efectiva; 2a. edición, Editorial Trillas; México 1989.

12. FIOL, Michel ; Material para el curso Eurocentro-México- ITAM ; México 1996.
13. GINEBRA, Joan, El liderazgo y la acción; McGraw-Hill IPADE
14. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio; Introducción a la administración, McGraw-Hill, México 1994.
15. KOONTZ, Harold ; Administración ; 9a. Edición ; McGraw-Hill ; México 1990.
16. KRAS, Eva; La administración mexicana en transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1991.
17. Longman Dictionary of Contemporary English ; Longman Group ; 2a. Edición ; Gran Bretaña 1987.
18. MORGAN, W. McCall Jr. et al; Gerencia exitosa ; Panorama ; México 1995.
19. OHMAE Kenichi, La mente del estratega; McGraw-Hill, México 1993.
20. OHMAE Kenichi, El poder de la triada; McGraw-Hill, México 1993.
21. RENESCH, John; Nuevas tradiciones en los negocios, los paradigmas del espíritu y del liderazgo en el siglo XXI; Editorial Panorama; México 1993.
22. REYES Ponce, Agustín ; El administrador de empresas. ¿qué hace ? ; 2a. reimpresión ; Editorial Alhambra ; México 1986.

23. REYNOLDS, Joe; Liderazgo estratégico; Panorama, México 1995.
24. RICE, A K ; Aprendizaje de Liderazgo ; Editorial Herder ; Barcelona.
25. RIOS Szalay, Adalberto ; Orígenes y perspectivas de la Administración ; 10a. reimpresión ; Editorial Trillas ; México 1988.
26. RODRÍGUEZ, Mauro; Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas). 2a edición; Manual Moderno S.A. de C.V. ; México 1988.
27. ROJAS, Soriano Raúl ; Guía para realizar investigaciones sociales ; 8a. Edición ; UNAM ; México 1985.
28. SALEME Aguilar, Ma. Magdalena ; Memorias del VII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial ; UAM-ICESI
29. STONER, James ; Administración ; 3a. Edición ; Prentice Hall ; México 1989.
30. TAYLOR, Frederick W. ; Principios de la administración científica, 25a. Edición ; Editorial Herrero Hnos. ; México 1988
31. THORTON, Paul B. ; Lecciones de los mejores gerentes. Ed. Panorama, México 1996.

HEMEROGRAFIA

1. RUIZ González Carlos ; "El arte de ser líder"; Revista Expansión ; México ; agosto 17 1994.
2. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, "La nueva cultura laboral en las organizaciones"; Revista Administrate hoy ; abril de 1996.
3. De Agüero Aguirre Mario, "Globalización y competitividad"; Revista Contaduría y Administración ; octubre-diciembre 1995.

ANEXOS.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES.

ALDEN FORD.

BACARDI Y COMPAÑIA S.A. DE C.V.

CAMARA DE DIPUTADOS.

CENTRO NACIONAL DE EVALUACION DE LA CALIDAD.

CENTRO DE CAPACITACION F.N.M.

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

CORPORACION MEXICANA DE RESTAURANTES.

COSBEL S.A. DE C.V. (LOREAL DE PARIS)

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

ELECTRONICA CLARION S.A. DE C.V.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION U.N.A.M.

**FORO NACIONAL DE COLEGIO DE PROFESIONISTAS FEDERACION
GENERAL A.C.**

FRISILON S.A. DE C.V.

GATES RUBBER DE MEXICO S.A. DE C.V.

GRUPO CONSULTORES EN ADMINISTRACION.

GRUPO PROLAR S.A. DE C.V. (HP 24)

MVS MULTIVISION.

O.C.D.R. S.A. (DESPACHO DE CONSULTORIA)

UNIVERSIDAD DEL PEDREGAL.

RELACION DE ENTREVISTADOS.

1. C.P. y L.A. José Antonio Echenique García.
Director FCA- UNAM :
2. C.P. y L :A. Manuel Suárez y Santoyo.
Secretario General FCA- UNAM.
3. L.A : Adrián Méndez Salvatorio.
Jefe de la División de Administración FCA:-UNAM
4. L.A : Jorge Alvarez Anguiano.
Coordinador de Administración Avanzada FCA-UNAM.
5. L.A. Jack Fleitman.*
Presidente Frisilón S.A. de C.V.
6. L.A. Víctor Rubio Ragazzonni.
Diputado Federal.
7. L.A. Julio A. Velázquez.
Gerente de Relaciones Industriales COSBEL S.A. de C.V. (L'OREAL de París)
8. M.A : Francisco Bravo.
Gerente de Recursos Humanos. Corporación Mexicana de Restaurantes.
9. L.A. Marco Antonio Contreras.
Gerente de Compras y Abastecimientos. MVS Multivisión.
10. L.A. Salvador Sánchez Vázquez.*
Presidente Clarión S.A. de C.V.
11. L.A : Carlos Mondragón Mendoza.
Alden Ford. Director de Crédito y Cobranzas.
12. L.A. Luis de la Fuente P.
Vicepresidente de Relaciones Industriales. Bacardi y Cía.
13. L.A : Jorge Giordano León*
Oficial Mayor. Forro Nacional del Colegio de Profesionistas Federación General A.C.

14. L. A. José Luis Pliego Garduño.
Presidente del Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C.
15. L.A. Félix Patiño
Gerente Nacional de Ventas. Bacardí y Cía.
16. L.A. Arturo Alonso Cañibe.
Presidente O.C.D.R. S.A. (Despacho y comercializadora)
17. L.A. Lilia Olga Varela Barraza.
Subcoordinación de Contabilidad y Administración CENEVAL.
18. L.A. : Santiago García Casauranc. *
Director General. Grupo Prolar S.A. de C.V.
19. L.A. Manuel Arce Rincón. *
Director General. Grupo Consultores en Administración.
20. L.A. Raúl Mejía Estañol.
Director del Centro de Capacitación de Proveedores. Gates Rubber de México S.A. de C.V.
21. L.A. Miguel Angel Ruiz.
Director del Instituto de Capacitación Ferrocarriles. FNM.
22. L.A. Francisco Pedronni Luna **
Director de la Escuela de Administración y Mercadotecnia de la Universidad del Pedregal.
23. L.A. Oscar Espinosa Villareal.
Jefe del Departamento del Distrito Federal.

Nota.- Las otras dos personas me solicitaron no apareciera su nombre, por confidencialidad.

* **Expresidentes del Colegio Nacional de Licenciados en Administración.**

** **Coordinador Académico del CONLA.**



conla

L.A. CARLOS RUIZ SACRISTAN,
SECRETARIO DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.
PRESENTE.

Por medio de la presente solicito apoye a EMILIANO RICO NIETO, recién egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; concediéndole una entrevista para el desarrollo de su investigación "El liderazgo en la función directiva del Licenciado en Administración"; dicha investigación servirá como tesis para la obtención del grado de Licenciatura y contribuirá al fortalecimiento de la formación de los futuros Licenciados en Administración.

Sin más por el momento y esperando contar con su apoyo le envío un saludo afectuoso.

ATENCIÓN
"Corresponsabilidad y Transparencia"

L.A. José Luis Pliego Garduño.
Presidente
Consejo Directivo Nacional.

Nota: En caso de no poder concederle una entrevista por encontrarse muy ocupado, le agradecería, contestar el cuestionario adjunto.

federación nacional de colegios de licenciados en administración
colegio nacional de licenciados en administración, a.c.

Avenida Fernando de Alencastro, s/n. Col. Alamo. C. P. 03400 México, D.F. Tels. y fax 590 9774. 096 4382

UNAM-CONLA
CUESTIONARIO.

El liderazgo en la función directiva del Licenciado en Administración.

Nombre _____ Empresa _____
Puesto _____ Tiempo en el puesto _____

Conteste o elija una letra según sea el caso.

1.- ¿Cual de estas tres definiciones de liderazgo le gusta más?

a) Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las tareas.

b) El liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre la base legítima, de acuerdo con esto, parece que el líder cuenta con ciertas ventajas sobre los demás, claro que para conservar su posición de líder debe cubrir las necesidades de la organización y de las personas que dependen de él.

c) El liderazgo gira alrededor de visión, ideas, dirección y tiene más que ver con inspirar a la gente, en cuanto a dirección y metas que con la ejecución cotidiana.

A la definición que eligió, ¿le hace falta algún elemento?

De no estar de acuerdo con las definiciones anteriores, puede escribir aquí su definición de liderazgo:

2.- ¿Existe alguna diferencia entre administrar y ejercer liderazgo?

3.- De acuerdo a su opinión, ¿para un líder que es lo más importante en el desarrollo de su función?.

4.- Jerarquice los valores de acuerdo a su influencia en su desempeño dentro de la organización.

_____ Humanos _____ Económicos _____ Sociales _____ Familiares _____ Otro _____

5.-¿Bajo que principios rige la relación que establece con sus subordinados?

6.- ¿Qué suele ser más importante las personas o los resultados?

7.- ¿Los elementos aprendidos en relación a liderazgo, durante su formación académica, fueron adecuados para el manejo del personal, en el ámbito profesional?

Si _____ No _____

8.- ¿Cree necesario una mayor formación sobre liderazgo en la carrera de Licenciado en Administración?

Si _____ No _____

¿Qué elementos incluiría en la carrera del L.A. para desarrollar líderes?

9. ¿Es necesario contar con una identidad nacional al estar en una posición de líder?
¿Por qué?

10.- ¿Debe haber un estilo mexicano conforme a nuestra idiosincracia y valores? ¿Cómo debe ser?

Observaciones:
