

17
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

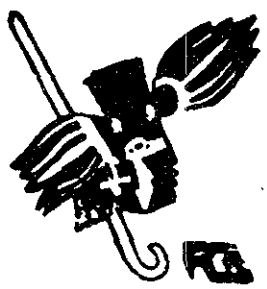
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL AREA DE DIRECCION TECNICA EN LA CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

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

DALIA CORONA BRAVO
ARACELI GARCIA RODRIGUEZ

ASESOR DEL SEMINARIO: C.P. Y L.A. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS



MEXICO. D. F.

1997

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA.



**C.P. Y L.A. HUMBERTO RAMIREZ
IGLESIAS:**

Agradecemos la valiosa colaboración del Lic. Humberto Ramírez Iglesias, por su dirección y aportaciones realizadas a esta tesis.

Por compartir con nosotras su experiencia, tiempo, dedicación, paciencia y sencillez.

No sólo nos dio parte de sus conocimientos sino que además nos dio seguridad y ánimo en los momentos más difíciles de decisión.

Gracias por confiar en nosotras.



***ARQ. JESUS MORALES TELLEZ:
DIRECTOR TECNICO.***

Por habernos permitido realizar la presente investigación en la Dirección Técnica de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, así como haber aportado información muy valiosa.



A DIOS:

Gracias por estar siempre con nosotras por permitirnos realizar uno de nuestros sueños más grandes, logrando no sólo una satisfacción personal sino moral.

A NUESTROS PADRES:

Quienes con sus consejos y apoyo incondicional han contribuido en nuestra formación.



A NUESTRAS MADRES:

Gracias por apoyarnos y creer en nosotras incondicionalmente sin esperar nada a cambio.

Este es el fruto de tanto trabajo que no sólo es nuestro éxito sino el de ustedes.

Consideren este como el primero de muchos logros.

Este es nuestro regalo para ustedes.

A TODA NUESTRA FAMILIA

Gracias por su apoyo.

INTRODUCCION

Ante los avances tecnológicos e informáticos cada vez más complejos, la práctica de las disciplinas administrativas se ve en la necesidad de tornarse más competitiva

Son muchos y muy variados los ejemplos de esta triste realidad, para ilustrar esta afirmación que resulta ser casi axiomática, valga recordar, por ejemplo, cuando se habla de integración en su significado más amplio que el de atraer medios para el funcionamiento eficaz de una organización empresarial esto es, como fase del proceso que conjuga intereses y busca identidad en los propósitos, paradójicamente, no hay vez que escape a la clasificación de dichos medios de señalamiento de los recursos humanos, siempre en segundo término, seguida de los elementos materiales, como si el hombre y su comportamiento no fuera invariablemente quien ha de iniciar las cosas y como si la administración no fuese algo que, en substancia, nace se nutre, se actualiza y sirve a comunidades humanas, en función del hombre y para el hombre y es precisamente esta *último a quien dedicaremos el presente estudio ya que* dependerá de el si, efectivamente, la administración logra obtener dicho desarrollo dentro de cada organismo

Se dice que la vida económica, como la vida social en general es como la vida de un cuerpo: sólo el bienestar de todo el cuerpo puede tener el bienestar de cada uno de sus miembros e igualmente la vida sana de cada miembro contribuye al bienestar del grupo social. Inversamente, el malestar del cuerpo acarrea, el mal para sus miembros y el mal para sus miembros produce el malestar de todo el cuerpo

De esta premisa tan elocuente, se deduce la importancia del tipo de elemento quien dirige a la organización. Con anterioridad, se mencionaba que un administrador era la persona idónea para desempeñar dicha tarea, sin embargo, la apertura económica dio la pauta para desbancar el término de administrador por el de líder; y no sólo fue el hecho de cambiar un concepto por otro, de manera superficial, el cambio se realizó por todo lo que hoy en día las empresas necesitan para poder seguir realizando sus actividades como tales.

En el pasado el administrador fungía como tal, ahora, además de lo anterior, también deberá ser fuente inspiradora de sus subordinados, aprovechar sus energías personales así como sus conocimientos y experiencias proporcionando una rica potencialidad en beneficio del progreso social

Es por ello que las estructuras definitivas de la nueva organización todavía están determinándose. Dichos esquemas se desarrollan en torno a equipos de trabajo autodirigidos, redes de grupos flexibles de tarea, equipos de mejora de calidad y otros conceptos. Sin embargo, se debe recalcar que ningún esquema, plan, visión u otro, sin importar la inteligencia o calidad de su diseño, no trabajará sin un liderazgo inspirado que lo lleve a cabo, para ello, el líder tiene dos papeles primarios: tener una visión e implantarla y preparar al personal (sus subordinados que ahora cambian dicha conceptualización por la de "seguidores") para asumir mayores responsabilidades. Es por ello que la primera que debe realizar todo líder es poder convertirse a sí mismo en su visión. Si no está convencido de la misión, los valores y principios de guía de la empresa a sus "seguidores" deberá tener una conciencia de sus fortalezas y así mismo debilidades, así como de todo aquello que le apoye, principalmente, a motivar y facultar a los demás. Deben conocerse como instrumentos del cambio. Es importante que comprendan que el cómo y el quién son tan importantes como lo que se sabe. Deben darse cuenta que su enfoque y estilo de liderazgo afectarán, o beneficiarán, en último término a la productividad tanto a mas que la pericia de la técnica.

En el presente estudio se retomaron algunas definiciones de autores que hacen referencia de lo que significa ser un líder, sus elementos, los perfiles de excelencia, fuentes; una evolución teórica que nos traslada a las diferentes concepciones que dan los autores de acuerdo al enfoque abarcado, liderazgo eficaz, ámbitos, la ética así como sus principios; y finalmente se trata de dar un panorama del porque hoy las empresas mexicanas requieren, urgentemente, de tener líderes y no administradores. Asimismo se inclinó poner en práctica lo anteriormente expresado dentro de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), con el propósito de conocer hasta que grado dicha institución cuenta con elementos líderes que encausen al desarrollo y crecimiento de las empresas afiliadas que lo conforman.

Para poder dar respuesta a nuestra anterior incógnita se realizaron aplicaciones de cuestionarios y test de liderazgo a los miembros del área de Dirección Técnica de CMIC

INDICE

INTRODUCCION

JUSTIFICACION

1

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL

1	DEFINICIONES DE LIDERAZGO	2
1.1.	Conceptos y esencia del liderazgo	3
1.1.1.	Elementos del liderazgo	5
1.1.2.	Perfil del líder de excelencia	10
1.2.	Papel del liderazgo en la empresa	15
1.3.	Fuentes del poder del liderazgo	17
2	EVOLUCION TEORICA	21
2.1.	Primeros estudios	22
2.1.1.	Taylor y Mayo	22
2.1.2.	Douglas Mcgregor	22
2.2.	Enfoque de rasgos	23
2.2.1.	Stogdill	24
2.2.2.	Ghiselli	25
2.3.	Enfoque del comportamiento o funcional	25
2.3.1.	Tannenbaum y Schmidt	26
2.3.2.	Blake y Mouton	27
2.3.3.	Likert	29
2.3.4.	La Universidad de Ohio	30
2.4.	Enfoque situacional o contingencial	31
2.4.1.	Fiedler	31
2.4.2.	Tannenbaum y Schmidt	32
2.4.3.	Reddin (Teoria 3-D)	33
2.4.4.	Blanchard y Hersey	36
3	LIDERAZGO EFICAZ	40
3.1.	Diversos ámbitos del liderazgo	41
3.1.1.	Liderazgo político	41
3.1.2.	Liderazgo empresarial	42
3.1.3.	Liderazgo emprendedor	42
3.1.4.	Liderazgo ejecutivo	42
3.1.5.	Liderazgo del educador y del administrador escolar	42
3.2.	Etica y liderazgo	43
3.2.1.	Principios del liderazgo	45

4. CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO. CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO	47
5. LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES	49

CAPITULO II

CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION (CMIC)

1. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO	66
2. SURGIMIENTO DE LA CMIC	68
2.1. Líderes de la CMIC	69
3. UNA NUEVA EPOCA	70
3.1. Información	71
3.2. Misión y Filosofía	72
3.3. Objetivos	73
3.4. Organigramas	74
4. DIRECCION TECNICA	83
4.1. Organigramas	85

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	92
2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	92
3. OBJETIVOS	93
4. VENTAJAS	94
5. LIMITACIONES	94
6. TECNICAS E INSTRUMENTOS INVESTIGACION	95
7. METODOS DE EVALUACION	123

8 PASOS DEL PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL	126
8.1 Sujetos de muestra	127
8.2 Aplicación de los cuestionarios	127
8.3 Tabulación de los resultados	128
A) Director Técnico	128
B.) Coordinadores	135
8.4 Análisis de los resultados por tema	146
- Definiciones de liderazgo	147
- Concepto y esencia de liderazgo	148
- Elementos de liderazgo	149
- Perfil del líder de excelencia	150
- Papel del liderazgo en la empresa	155
- Fuentes de poder en el liderazgo	156
- Modelo de liderazgo de Blake y Mouton	156
- Liderazgo eficaz	161
- Ética y liderazgo	161
- Principios de liderazgo	162
- Cambios en el medio mexicano: creciente necesidad de liderazgo	163
- Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones	163
9. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS	165
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFIA	172
HEMEROGRAFIA	175
INTERNET	177

JUSTIFICACION

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer si el área técnica de la CMIC cuenta con dirigentes idóneos para desempeñar sus actividades, y así en coordinación con las demás áreas se puedan lograr los objetivos.

Se piensa que, por no ser un requisito legal, todas las cámaras y confederaciones atraviesan por una crisis de falta de socios, lo contrario sucedía cuando si lo era pero debido a esta situación la imagen que proyecta la misma era de funcionar como órgano institucional y eficaz ya que muchos socios que las conformaban no recibían los beneficios, que por ley, todas las cámaras ofrecen

La realidad nacional implica grandes retos y ofrece grandes oportunidades. Para ninguno de los mexicanos son secreto las grandes carencias de nuestro país en materia de vivienda, agua potable, drenaje, energía eléctrica, escuelas, centros deportivos, recreativos y culturales, además de hospitales que repercuten directamente en el nivel de bienestar de la población, así como de infraestructura tal como las plantas de generación de energía eléctrica, vías férreas, aeropuertos, plantas de tratamiento de agua y de residuos sólidos que en conjunto permitan abaratar los costos de producción y transporte, y por tanto hacer más eficiente la planta productiva, con su consecuente creación de empleos.

Desde esta perspectiva es necesario incrementar los montos de inversión, tanto públicos como privados para superar estas carencias, más no es suficiente. La fragilidad de la economía mexicana indica que debemos prestar mayor atención a la calidad en el manejo de los recursos y utilidad de los bienes a los que son destinados.

Es por ello que hoy en día las cámaras tornan su atención en otorgar a sus socios la prestación de mejores servicios que contribuyan a la obtención de un óptimo desarrollo; pero para lograr tal objetivo se requiere de contar con elementos directivos que sean capaces de motivar a sus "colaboradores" a través del conocimiento de los mismos, así como conocer y manejar las variables micro y macro ambientales para diseñar estratégicamente planes de desarrollo

Bajo este contexto se pretende brindar un panorama actual del perfil, que caracteriza el estilo de liderazgo que necesita el área técnica para lograr los objetivos que establece el área técnica en coordinación con la dirección general y la comisión ejecutiva

CAPITULO I.



CAPITULO I.

MARCO CONTEXTUAL.

1.DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Actualmente ya existe un gran número de estudios, libros y artículos sobre el tema y un número amplio de definiciones de lo que es un líder. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales.

En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Incluso el mismo Peter Drucker cae en esta confusión en su libro *Managing for the future* (1992). Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores, como es el caso de Warren Bennis (Bennis y Burt, 1985). En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende cómo ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades.

El liderazgo que se examinará aquí se da tanto en una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga ninguna relación de autoridad y sólo con su poder o fuerza moral justifique esa función.

Es importante analizar a los líderes cuya acción produce como resultado el desarrollo personal integral de él mismo y de sus colaboradores.

Los directivos que con su influencia y acciones disminuyen a sus colaboradores o los desvían de los valores éticos universales *no son considerados como auténticos líderes* en el amplio sentido de este concepto. Un líder, o un Stalin, o un Mao han sido en su contexto global hombres que lograron sus metas inmediatas; pero mantuvieron el poder destruyendo los valores humanos más sagrados: la libertad, el respeto a la vida y el derecho a disentir. Se olvidaron de que: El hombre es la medida de todas las cosas y esta máxima doctrinal y moral surge como una cadena ininterrumpida de luchas no sólo ideológicas sino en torno al lugar de los derechos del hombre en la sociedad, en el estado y en el mundo.

Desde luego, no se pretende decir que los líderes tienen que ser necesariamente santos o héroes. El hombre normal, el líder humano posee cualidades y defectos, se equivoca, comete errores; pero su orientación y su actuación están dirigidos a la construcción de sí mismo, de sus semejantes y de su mundo. No construye destruyendo. Los fines no justifican nunca los medios.

1.1 CONCEPTOS Y ESENCIA DEL LIDERAZGO

Según se puede observar, se está hablando de un concepto que se puede definir desde diversas perspectivas y de cada una de ellas se podría hacer una definición distinta. La complejidad del concepto nos refuerza en la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma, como tampoco la vida misma.

Por ello, a continuación se han seleccionado algunas definiciones que pueden inspirar a los practicantes y teóricos de nuestro tema, como fuente de meditación y conceptualización, más que como una definición única y definitiva.

Para John W. Gardner, "líder es aquél que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos" (Gardner, 1990).

Liderazgo, en la concepción de John P. Kotter, "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos" (Kotter, 1988). Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar, es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

"Liderazgo es ser un agente de cambio" (Siliceo, 1992), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana.

Líder, según Warren Bennis, "es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten" (Bennis y Nanus, 1983). Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro, difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.

Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que se incluyen particularmente a Peter Drucker (1964) y a Kenichi Omahe (1983), "ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados".

Por último, pero no por ello lo menos importante, "líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos" (French, 1971)

Se concluye que:

El líder es un administrador de recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral

El líder es el sintetizador del pensamiento positivo futuro del grupo humano; es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su equipo. Es la esperanza y la confianza; es la seguridad y la fuerza de voluntad; es el que entiende y ayuda a superar las contradicciones; el que salvaguarda los valores tradicionales fundamentales; el que mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio y quien propone nuevos valores trascendentes.

Ser líder hoy, en la víspera del siglo XXI, es servir visto desde la perspectiva de Tom Peters y Robert Waterman (1982) en su libro "En búsqueda de la excelencia" lo que se había dejado de tomar en cuenta en la tarea de incrementar la productividad en las organizaciones, era que todo proviene de las personas. Los líderes sólo pueden asegurar la productividad y la calidad basados en las personas, que son quienes hacen los bienes y proporcionan los servicios

Este es el contexto teórico, conceptual y evolutivo en el se necesita estudiar, analizar y, sobre todo, preparar los líderes del futuro, que ya llegó

111 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Como ya se ha establecido el liderazgo es una acción sobre personas, lo cual implica una serie de procesos psicológicos, sociales e incluso jurídicos. Requiere de considerar las características y reacciones humanas, a fin de que quién lo ejerza pueda ser capaz de entender las motivaciones de la gente para hacer las cosas y pueda manejar tales estímulos. Asimismo el líder debe tener la capacidad de control sobre los seguidores y sus acciones, para lo cual requiere de autoridad y poder, que le den las bases de impacto e influencia sobre el seguidor.

MOTIVACION

Todo líder es un motivador, entendiendo como motivación el acto de encausar, provocar o incitar determinada acción o comportamiento en alguien. El líder identifica y activa estímulos en sus seguidores, guiándolos a un mejor desempeño de las actividades para lograr el objetivo particular. En el caso de los líderes de empresa, encausan a los subordinados a un mejor desempeño de las tareas.

Es importante tener en cuenta que los motivos son las expresiones individuales e internas de las necesidades personales. Por otro lado se tiene que los incentivos forman parte del ambiente de trabajo y que son creados para alentar al subalterno o trabajador.

Los motivos están íntimamente relacionados con las necesidades que van generando tensión en el ser humano, hasta a convertirse en deseos; los cuales a su vez se pueden utilizar para crear los incentivos, tanto positivos como negativos. Es importante mencionar que las necesidades y deseos son, de una u otra manera, influidos por la cultura y percepción de los individuos.

Existen diferentes modelos de motivación basados en las necesidades humanas, las cuales podemos dividir en:

NECESIDADES	
FISIOLOGICAS O BASICAS (Primarias)	SOCIALES Y PSICOLOGICAS (Secundarias)

Estas necesidades deben considerarse al crear formas de motivación hacia los subordinados. Existen diversos modelos pero entre los más utilizados se encuentran los de los autores Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Maslow jerarquiza las necesidades en cinco niveles:

1. Fisiológicas o básicas
2. De seguridad física y emocional
3. De pertenencia e índole social
4. Autodesarrollo y satisfacción
5. Autorealización

Maslow establece que estas necesidades siguen tal jerarquización de manera prioritaria y en secuencia de dominación definida (es decir que tiene que quedar satisfecho un nivel para que el siguiente pueda ser el dominante y así consecutivamente).

Es de suponerse que el primer nivel –de supervivencia- debería influir poco en la motivación del trabajo, ya que son necesidades que en los países desarrollados están bien satisfechas, pero dentro de la realidad nacional sería importante considerarlas, ya que la depresión económica constante por la que atraviesa México, orilla a trabajar para satisfacer sólo necesidades básicas teniendo las más de las veces que no son cubiertas totalmente, por lo que no se puede avanzar hacia niveles posteriores

Maslow señala dentro del siguiente nivel, que se debe procurar la seguridad del individuo, pero sin que ésta llegue a ser tanta que origine resultados contradictorios. Los últimos niveles representan mayor dificultad para su satisfacción ya que las personas son muy diferentes una de otra

Dentro de la empresa se debe considerar que las necesidades de índole inferior se satisfacen generalmente con la remuneración económica y las de más alto orden pueden encontrar satisfacción en las recompensas psicológico-sociales.

Cabe resaltar que el modelo se encuentra limitado por las diferencias individuales y que de algún modo todas las necesidades llegan a interactuar simultáneamente.

Herzberg por su parte, orienta su modelo hacia el ambiente de trabajo y en particular a dos factores higiénicos y motivacionales.

Estos últimos son el trabajo mismo, el logro, el crecimiento, la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento, en tanto que los higiénicos se refieren a la posición, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, con los subordinados, calidad de la supervisión, política administrativa, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y pago.

Así mismo señala como factores claves:

- a) La percepción
- b) El conjunto perceptual
- c) Teoría de equidad
- d) Contenido y contexto del empleo

Teniendo en consideración estas teorías, se puede controlar y dirigir la acción de los subordinados o empleados, para ello el líder influye en los pensamientos, sentimientos y deseos de sus seguidores, ya que son estos los que despiertan la motivación y dirigen el comportamiento. Para ello el líder debe comprender los factores psicológicos interactuantes.

Muchos líderes poseen como algo nato, la capacidad de percepción para conocer las necesidades de sus seguidores y así poder influir en ellos, sin embargo, la mayoría tienen que aprenderlo con base al proceso de ensayo-error.

El líder debe estar consciente de las diferencias individuales de cada seguidor. Debe desarrollar en todo momento su capacidad de diagnóstico, teniendo en cuenta su particular estilo y necesidad de desarrollar habilidades, con el objeto de cambiar el clima de dirección organizacional.

Como puntos importantes que el líder puede usar para encauzar a sus seguidores o subordinados, se consideran los siguientes:

- a) Las motivaciones y necesidades que los individuos aportan a la situación,
- b) Las tareas de la organización que deben efectuarse,
- c) El clima que caracteriza la situación del trabajo, y
- d) Las limitaciones personales del líder.

Es importante tener en cuenta que un líder eficaz es precisamente aquél que logra ejercer una adecuada motivación en sus seguidores.

AUTORIDAD Y PODER.

El líder requiere de bases para poder influir en la conducta de los demás, éstas son proporcionadas por la autoridad y el poder. Con frecuencia se crea confusión al tratar estos conceptos, según Carl Rogers "mientras el poder es una fuente de influencia, la autoridad es una especie particular de poder que se origina en el puesto que se ocupa". De tal forma que se define como el poder legitimizado por la posición formal dentro de la estructura de una organización.

La autoridad dentro del liderazgo repercute en la toma de decisiones y en la inducción del comportamiento de los que se guía. Se pueden señalar dos formas en las que un líder puede emerger de un grupo.

1) Autoridad de arriba hacia abajo Se establece cuando en una organización la fuente de toda autoridad proviene de la gerencia que representa la autoridad máxima.

Desde este nivel se van nombrando líderes que se consideran capaces y que pueden lograr una cooperación positiva en sus seguidores para el logro de objetivos, así se asigna la autoridad progresivamente y en descenso de acuerdo al puesto que se va otorgando.

2) Autoridad de abajo hacia arriba Aquí la fuente de autoridad para el líder es el grupo, los líderes son aceptados o seleccionados por aquellos que serán sus seguidores, los cuales de antemano analizan a todos los elementos más capaces de acuerdo a la admiración, respeto o valores importantes que representan para ellos. La autoridad emana del nivel más bajo de la estructura organizativa.

Estas formas de autoridad se pueden complementar una con otra a modo de lograr apoyo, armonía y disposición de los seguidores a los líderes formales designados por la organización, a fin de cumplir de la mejor manera con los objetivos de la misma.

El poder es necesario. El seguidor debe percibir que su líder es una persona capaz de dar recompensa y por otro lado está dispuesto a imponer sanciones. Si el poder se utiliza de manera adecuada para representar un impulso para mejorar el estilo de liderazgo, haciéndolo más eficaz.

Por lo tanto el líder debe conocer y manejar el poder como “potencial de influencia, que permita que se obtenga el cumplimiento y el compromiso con los demás”¹.

Es necesario conocer los aspectos claves de este concepto. Inicialmente se puede dividir el poder en:

1.-El poder de posición. Se adquiere junto con un puesto, se otorga de arriba y es la autoridad que se concede para dar recompensas y aplicar sanciones. Este poder se gana día a día ya que es perecedero.

Las fuentes del poder de posición son:

- a) El poder coercitivo que se basa en el temor.
- b) El poder de conexión que emana de la relación del líder con personas poderosas.
- c) El poder legítimo que se basa en el puesto o título y la aceptación de los seguidores.
- d) El poder de recompensa que se basa en la capacidad de recompensar el buen desempeño.

¹ Hersey, Paul. “El líder eficaz.”, ED. I.D.H. México 1985. Pág. 75.

2.- Poder Personal. Es el punto en que se puede conseguir la confianza, fe y lealtad de la gente. Se crea un compromiso entre el líder y los seguidores. "El poder personal no es parte del líder sino que proviene de la gente sobre la que está tratando de influir"². Sus fuentes son

- a) El poder del experto Lo de la experiencia y el conocimiento de habilidades.
- b) El poder de información El líder posee información valiosa para el grupo
- c) El poder de referencia Aquí el grupo se siente atraído por el líder que sabe escuchar y reconocer sus necesidades. El líder es una persona valiosa para los demás y están dispuestos a seguirlo por continuar con la relación.

Es importante tener presente que un ejecutivo eficaz "no descansa exclusivamente en una de esas fuentes de poder" sino en la correcta complementación de ambas.

OTROS ELEMENTOS DEL LIDERAZGO SON:

Innovación Propicia un ambiente de autonomía libertad que fomenta la creatividad, la mejora constante de la calidad del producto y/o servicio, y la creación de nuevos productos

Interés de la gente. La productividad y la calidad se deben a las personas, por lo que el liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive, más que en motivarla.

Sencillez y equidad: Establece estructuras y sistemas sencillos.

Obsesión por la calidad La calidad en el producto y el servicio al cliente, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas y a la primera

Acción y la cercanía al cliente: La administración yendo de un lugar a otro propicia la comunicación, la automotivación, la calidad el compromiso y la práctica de los valores, sin necesidad del establecimiento de sistemas formales ni estructuras expreso para lograr todo lo anterior

² Ibid pág 75.

112 PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA³

El estilo del liderazgo con más factibilidad de éxito es el situacional o de contingencia, o sea aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Lo cierto es, que todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y que tengan la posibilidad de ejercer un cargo directivo, deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios para que aspire a ser un líder de excelencia, tales como:

Conocimientos tecnológicos. Conocimiento pleno de la empresa el área, el trabajo, el producto y/o el servicio de la compañía que se maneja, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad conseguir el respeto y motivación de los subordinados, si no se domina el campo a dirigir. Por otra parte, investigar y mantenerse constantemente actualizado.

Cualidades o características de personalidad: Así como los individuos de excelencia deberán poseer ciertas cualidades que desarrollan y ejercen continuamente, también el gerente que aspire a ser un líder de excelencia deberá desarrollar ciertas cualidades, además de las mencionadas, para lograr la excelencia individual y adquirir los conocimientos tecnológicos y administrativos enumerados anteriormente. Entre dichas características de personalidad podemos citar las siguiente.

Dominio de sí mismo: Esta virtud consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza en los subordinados. El dominio de sí mismo, implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener capacidad moral para ejercer la autoridad. Esta cualidad lleva implícita la seguridad y confianza en sí mismo, que nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás exige de la confianza en uno mismo.

Iniciativa: Una característica primordial en el líder, es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del dirigente, se fundamenta en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Sentido común: Uno de los directivos más prominentes opina que la administración es la ciencia del sentido común, y hasta ahora no se conoce un axioma administrativo más acertado.

³ Munch L. "Más Allá de la excelencia y de la calidad total" D. Trillas. pág. 125-126.

Si algo necesita un líder es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente, el ingrediente principal es el sentido común

- Optimismo: Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, porque tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad.

El líder de excelencia considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejora. La actitud optimista y amable del gerente infunde en sus subordinados confianza y les ayuda a ser mejores. La motivación del personal a su cargo, depende de que el gerente transmita una actitud de esperanza y optimismo hacia el trabajo.

El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad pero con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillo y absolutamente gratuito es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

- Sinceridad, justicia y lealtad: Si la lealtad, la confianza y la sinceridad son valores de las empresas sobresalientes, es obvio que la sinceridad, la justicia y la lealtad del líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores, los clientes y el personal de la empresa, son primordiales.

Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece. El respeto y admiración de los subordinados esta en relación directa con la imparcialidad del líder.

Por otra parte, el gerente que siente amor y fidelidad por la empresa y los valores que en ésta prevalecen, que tiene "puesta la camiseta", que tiene fe en el producto, que se siente parte de la organización, inspira y crea estos sentimientos en quienes lo rodean.

- Espíritu de logro: Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos.

El ejecutivo eficaz fija metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente, de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que espera obtener, la consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador.

- Sencillez y humildad: Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo, eran elementos indispensables del líder. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad, demandan del líder, sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para crear campeones; al mencionar esta cualidad no se hace en el sentido peyorativo, sino que el líder debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo.

Hasta este momento se han enumerado las cualidades y conocimientos de un líder, pero esta lista es enunciativa y no limitativa, es decir, cualquiera otra cualidad o virtud que se cultive, servirá para enriquecer la personalidad del líder

Ahora bien, si éstas son las cualidades del líder como individuo ¿cuáles son las características de un equipo directivo o el grupo de jefes y/o gerentes de una empresa que aspire a la excelencia?

Unión: Establece una cultura de excelencia requiere de un grupo directivo integrado. En donde prevalezcan la armonía y la unidad.

Un equipo integrado y unido permite a los directivos trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, es indispensable para lograr la unión del grupo directivo. Los esfuerzos por lograr excelencia y calidad serán inútiles si los directivos no forman un equipo integrado

Consistencia: Un enfoque hacia la calidad y la excelencia, requiere de la convicción de asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para lograrlas. El equipo directivo debe comprender que la excelencia requiere de tiempo, mucho trabajo y dinero, además de vencer muchos obstáculos y que abandonar el programa puede bajar la moral. La excelencia se inicia con la sensibilización, el conocimiento y la convicción de todos los miembros del equipo directivo, de que la excelencia es el mejor camino. De esta manera la excelencia se convierte en una forma de vida de la organización.

Participación: La participación es indispensable en el grupo directivo, ya que si ésta no existe a nivel directivo, mucho menos existirá en otros niveles. La excelencia exige la participación de todos los miembros de la empresa. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad, y el compromiso entre los integrantes del equipo de gestión.

Justicia: Dar a cada quien lo que se merece (sueldo y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, respeto, amor, calidad, de vida en el trabajo, etc.) es indispensable para lograr la excelencia.

Un equipo directivo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y la productividad. No podemos exigir calidad ni productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional pobre.

Compromiso: La calidad y la excelencia requieren de un grupo directivo que se involucre y se comprometa con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia, lo que implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Es necesario recordar que “hay que predicar con el ejemplo”.

Disposición al riesgo: El grupo de gerentes debe estar decidido a arriesgarse con valentía a todas las posibles desventajas que existan durante la gestión misma, además de las ocasionadas por los cambios y mejoras. Por otra parte debe poseer la creatividad y sencillez necesarias para mejorar en todos los ámbitos.

El conocimiento y la práctica de los valores de la empresa y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad y la gente son factores primordiales para generar en todo el personal el compromiso y la lealtad, de las que depende el éxito de cualquier compañía.

El secreto de la excelencia son los principios y valores que deben formarse dentro de la cultura organizacional hasta convertirse en una mística de trabajo orientada a la mejora constante.

Es evidente que inculcar valores como honestidad, lealtad, solidaridad y calidad, es un proceso realmente difícil, sobre todo si se considera el contexto de los valores del mexicano, una orientación adecuada de los valores hacia la calidad y el trabajo, son indispensables para lograr la excelencia.

La primera fase del programa de excelencia comprende la sensibilización. La fase de sensibilización es trascendental, pues a partir de ésta, se genera el cambio de actitud y de valores de los integrantes de la organización. Esta fase implica la comprensión de nuestras raíces culturales; de la importancia de éstos en el desarrollo del país, de la sociedad, de los individuos y de la organización.

A continuación se realiza un cuadro enunciativo de la manera en cómo actúa un líder y alguien que no lo es:

LIDER	NO LIDER
1 No hay manuales de política	1 Manuales de política
2 Apertura	2 Secreto
3 Poco papeleo en la planeación	3 Mucho papeleo en la planeación
4 Ascensos tomados del personal de la empresa	4 Busca siempre fuera de la empresa
5 Cumple sus promesas	5 No les cumple
6 Oficina sencilla	6 Oficina lujosa
7 Cree que cuando menos hay otras dos personas en la empresa que serían buenos gerentes generales	7 Su prioridad numero
8.Hasta el punto de monomanía se centra en los valores en la empresa	8 Sólo se centra en si mismo
9 La compañía es su número uno	9 Su yo es el numero uno
10 Se ocupa en toda suerte de valores	10 Preside la mesa
11 Un entrenador que apela a lo mejor de cada persona	11.No se deje ver. da órdenes al personal y espera que se cumplan
12 Piensa como hacer más productivos a la gente, se centra mucho en las metas de la empresa, en cómo premiar a su gente	12 Piensa en ventajas personales, en su situación personal y en que opinan de él los de más
13 Se siente a sus anchas en el lugar de trabajo de su gente	13.Se siente a disgusto con la gente
14 No tiene lugar de estacionamiento reservado, ni baño, ni comedor, ni elevador privados	14 Tiene todo eso
15 AYLO (administra yendo de un lugar a otro)	15.No AYLO
16 Llega temprano sale tarde	16.llega tarde y casi siempre sale a la hora
17 Convive con la gente común	17 Tensio con los obreros
18 Buen escuchador	18 Buen parlador
19 Simpatía en cuanto al valor de la empresa	19 Se luce al demostrar su conocimiento en todas las complejidades
20.Siempre a la mano	20 Poco accesible desde abajo
21 Justo	21.Justo hacia la cumbre, explota al resto
22 Sabe decidir	22 Se vale de comités, de consultores
23.Humilde	23 Arrogante
24.Ve el crecimiento como producto logico de la búsqueda de la excelencia	24 Ve el crecimiento como meta rapida
25 Respeto a la gente	25 Los obreros y personal de segunda son, a su juicio, perezosos, incompetentes y desagradecidos
26 Conoce el negocio y a la gente que lo hace vibrar	26 Nunca lo buscan
27 Honesto aun bajo presión	27 Improvisa, se equivoca
28.Busca abolir controles	28 Ama los nuevos controles
29 Prefiere cara a cara, no menos	29.Prefiere largos menos y reportes
30 Directo	30 Tortuoso, manipula
31 Consistente y creible para las filas	31 Impredocible, dice lo que cree que quieren que diga
32 Reconoce sus errores, de consejos a los demás cuando lo admiten	32.Nunca se equivoca culpa a los demás , monta cacerías de brujas para hallar culpables.
33 Dedica el menor tiempo posible a directores y actividades de fuera	33 Pasa mucho tiempo con los directores de fuera
34 Prefiere el anonimato para sí, el merito para su empresa	34.Busca chivos exploratorios
35 Con frecuencia se hecha la culpa	35 Lo contrario
36 Da crédito a los demás	36 Se atribuye todo el crédito, se queja de que no tiene gente capaz.
37 Da retroalimentación, honesta y frecuente	37.Hacia adentro las cosas, sólo hacia su oficina
38 Sabe cuando y cómo despedir a la gente	38 Esquiva tareas desagradables
39 Desyerba el jardín	39 Le gusta volverse más grande y complejo
40 Actúa al síno del problema para ayudar	40.Interrumpe a la gente en crisis y convoca una reunión en su oficina.
41 Vigoroso. enfrenta problemas desagradables	41.Escurridizo el esquivador mañoso
42 Persistente	42 Sólo cuando están de por medio sus valores predilectos
43.Simplifica (hace que las cosa se vean fáciles)	43 Las complica (hacen que se vean dificultosas).
44 Tolerante ante el desacuerdo abierto	44 No tolera el desacuerdo abierto.
45 Sabe el nombre de pila de su gente	45.No conoce el nombre de pila de su gente
46 Sus convicciones son vigorosas	46 Titubea a la hora de tomar decisiones
47.Si es necesario hace trabajos humildes	47 Situado arriba de los trabajos humildes
48 Confía en la gente	48.Sólo confía en palabras y en números escritos
49 Delega trabajos totales importantes	49 Se reserva todas las decisiones finales
50 Los errores so oportunidades para aprender	50 Los errores son defensas pumbles

1.2 PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el elemento más complejo e importante de cualquier organización y que el evento mismo del liderazgo se da dentro de cualquier grupo o empresa, la atención sobre liderazgo es inevitable.

Estudiando el papel del liderazgo dentro de la empresa en Estados Unidos, Bennis y Nanus afirman que. "Una empresa escasa de capital puede tomar dinero prestado y la que está en un lugar inadecuado puede trasladarse, pero una empresa escasa de liderazgo tiene pocas posibilidades de supervivencia"⁴.

Tal afirmación encuentra eso dentro de las estadísticas, ya que de acuerdo a la encuesta realizada en 1986, en Nueva York por Dun and Bradstreet Inc. sobre las principales causas que llevan a las pequeñas empresas al fracaso sobresale la falta de habilidad directiva ya sea por falta de experiencia o por incompetente, en el 43% del total de los fracasos en estos negocios⁵.

En México, dentro de estudios realizados por SECOFI en sus módulos de atención a pequeña y mediana industria, se determina que uno de los principales problemas, es la falta de "cultura empresarial" en los dirigentes de las empresas. Así mismo es importante mencionar que el liderazgo dentro de la empresa de acuerdo a múltiples investigaciones tiene efectos determinantes en situaciones como la satisfacción del trabajador, la motivación y el desempeño, los cuales son factores indispensables para los resultados de productividad y eficiencia de la empresa.

De tal modo que un líder puede llevar a una empresa al éxito o al fracaso y esto es en todo transportable a la conflictiva economía mexicana donde, por ejemplo, existen dificultades para la obtención de créditos y las zonas industriales están saturadas dentro de las principales ciudades del país a falta de un liderazgo efectivo y de una dirección adecuada que permita orientar a la Nación ante el ambiente complejo de cambio constante.

Cualquier organización requiere de una "cabeza" que fije los fines y los cursos de acción para poder existir. Una empresa sin estructura y sin dirección, aún cuando cuente con recursos, no podrá sostenerse por mucho tiempo y sus posibilidades de éxito desaparecen.

⁴Bennis W. G y Nanus, B. "Líderes: Las estrategias para tomar el cambio". ED. Harper Collins. U.S. 1985. pág. 20.

⁵Cunningham, W. H. "Introducción a la administración". ED. Iberoamericana México 1989. pág.

Así incluso se puede desechar la frase de Miguel Angel Cornejo que dice “las grandes empresas no son resultado de la planificación o de una estrategia o de la desesperación las grandes empresas más que nada son producto de un soñador, de una persona que tuvo un sueño extraordinario de crear un producto fuera de serie para otorgar una satisfacción plena al cliente”⁶ y que además tuvo la visión para poder conducir a un grupo a la consecución de tal sueño. Ya que dentro de la visión que debe de tener todo empresario, se debe de contar con toda una planeación estratégica para que se logre el éxito.

Dentro de las empresas nacionales se requiere de líderes que reaccionen ante el constante cambio tecnológico que nos deja siempre en el rezago, ante las normas comerciales de los países socios, ante los cambios políticos y económicos del país, o ante la competencia cada vez más agresiva y las exigencias de la demanda

Y es que, como se ha señalado:

“El problema de la mayoría de las organizaciones en México es que aún trabajan con un esquema antiguo, que operaba antes que llegaran todos los cambios suscitados en la economía nacional, lo que se necesita ante la nueva situación es un líder, para que en este proceso de caída, reestructura y maneje las condiciones, a fin de volver al nivel en que la empresa se encontraba en tiempos mejores”⁷.

Es fundamental en toda empresa, un liderazgo que pueda tomar las decisiones para replantear líneas de desarrollo, que guíe a la organización en los períodos de crecimiento y que evalúen, reorientando en su caso, las posiciones estratégicas de la empresa.

Son necesarios los líderes que coadyuven a la sobrevivencia, consolidación y desarrollo de empresa mexicana; en el sector de la micro y pequeña, su existencia y eficacia son indispensables para que éstas puedan sobrevivir, ya que las actuales circunstancias precisan de un líder con iniciativa que promueva programas apropiados para la existencia del negocio; un líder entusiasta que no dude en jugar su papel durante todo el proceso.

⁶ Cornejo Miguel A. “Los líderes más destacados transforman gente ordinaria en extraordinaria”. Revista de alto nivel. México. Febrero 1990. Pág. 34.

⁷ Clua de la Torre. Orlando. “Líderes calificados, piedra angular del éxito para las empresas”. Revista de alto nivel. México. Febrero 1990. Pág. 38.

1.3 FUENTES DE PODER EN EL LIDERAZGO

Existen muchas fuentes de poder que influyen sobre la conducta de los seguidores. En parte, el poder toma su fuerza de las propias habilidades personales del líder, en parte, le da fuerza la estructura organizacional, económica o social a la que pertenece, y en otra medida la fuerza le es conferida por el apoyo y la fuerza de sus seguidores, como lo explicaremos a continuación

NECESIDADES HUMANAS

Los seguidores tienen una serie de necesidades y objetivos que consciente o inconscientemente desean satisfacer u obtener. Tales necesidades son permanentes o cambiantes. Algunas de ellas son propias de la naturaleza y otras surgen por las circunstancias.

Entre las necesidades humanas esenciales, según Maslow (1982) Cuando un grupo de personas carece de estos satisfactores fundamentales, estará ávido por lograrlos, es su primera motivación. Estará listo a seguir a aquel que considere capaz de guiarlo para sobrevivir. Ésta es la fuente primaria de la motivación al trabajo.

A medida que estas necesidades sean suficientemente satisfechas, en el transcurrir de la vida aparecerán nuevas motivaciones y así sucesivamente.

El dirigente que sea capaz de percibir y sentir esas necesidades, en su momento, en la forma y en la intensidad como el grupo las experimenta y desea, podrá influir y convertirse en el abanderado de esas fuerzas

El líder tiene que ser al mismo tiempo uno del grupo y distinto del grupo. El grupo debe sentir que su líder es uno de ellos y que por lo tanto entiende sus necesidades y luchará por ellas, porque de alguna manera son también de él; sin embargo, a la vez, el grupo necesita sentir que el líder está más allá de esas necesidades y carencias, que son sentidas como cadenas que le impiden, como grupo, sobreponerse y requieren de alguien que no sea percibido con esas ataduras

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA INSTITUCIONAL

Las estructuras organizacionales e institucionales también son una fuente de poder para el líder o un impedimento para su efectividad. Una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas y niveles, tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directivos. En este tipo de organizaciones el “ser amorfo” de la burocracia se adueña de las decisiones.

Los sistemas burocráticos asfixian a los líderes y a todo aquel que quiera hacer un cambio hacia una mayor eficiencia.

En las organizaciones modernas todo líder toma su fuerza o se debilita en las estructuras organizacionales. Estas pueden ser un instrumento poderoso de cambio y de influencia o un obstáculo infranqueable para lograr los fines.

Una institución ágil y efectiva, sin exceso de personal, con “la persona adecuada en el puesto adecuado”, con sistemas y procedimientos eficaces, es una de las fuerzas principales de todo líder. Las estructuras organizacionales propician o destruyen la motivación y el logro de los objetivos.

LA OPINION PUBLICA.

La opinión pública es una fuente de poder para el líder, o puede ser su derrota. En los países como Japón la cultura exige que la relación entre jefe y subordinado sea armónica, a tal grado que un gerente o un supervisor de una fábrica que sienta que su gente lo rechaza es posible que se haga el harakiri.

La opinión pública hoy en día es capaz de destituir presidentes.

Una opinión pública negativa hacia la economía produce una mayor inflación y efectos negativos. Es tan importante la realidad como la opinión pública para la relación del líder con los seguidores. Lo que opinen estos últimos se reflejará en las urnas electorales, o en la demanda del mercado, o en mayores inversiones, o en la fuga de capitales, etc. Lo que opinen los seguidores creará un ambiente de trabajo más motivado, así como personas dispuestas al sacrificio en la obtención de metas.

El líder debe no sólo cuidar su imagen ante la opinión pública, sino fomentar una influencia positiva a través de señalar continuamente las metas, los objetivos, los valores y las expectativas de éxito hacia el futuro, así como lo que se espera de los colaboradores.

EL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACION

En la toma de decisiones adecuadas y de planificación es fundamental para el líder mantenerse en punta de la *información actualizada*. Debe ser un “oportunist” de la información, un explorador que se aventura por el mundo de la tecnología, de la ciencia y de los negocios, para aprender de lo que han descubierto otros y les está dando resultados. En este mundo tan cambiante, en el que no hay tiempo para inventar todo, ni para darse el lujo de no cambiar en todas las áreas, es fundamental el aprendizaje de los que van en la avanzada. A esto se le ha denominado *benchmarking*; es decir, aprender o copiar de los que lo están haciendo mejor.

También hacia fuera se logra el aprendizaje Investigar y aprender de lo que están haciendo bien mis competidores o cualquiera que está haciendo bien algo que podamos adoptar para nuestra superación constante Del conocimiento de los datos del presente, de la información actualizada de los informantes significativos y de las tendencias del futuro, los líderes tienen una buena base para hacer predicciones y visiones de futuro que puedan inspirar el esfuerzo de los colaboradores La sabiduría de los líderes consiste, en gran medida, en saber escuchar entender la información y los signos de la información y los signos de los tiempos; así como transmitir y construir sobre los datos privilegiados que maneja.

LA TECNOLOGIA

Otra fuente de poder para los líderes es el conocimiento, la información y la tecnología. Los seguidores buscan un mayor conocimiento para llevar a cabo su tarea y los fines propuestos, y reconocen y siguen a aquel que sea capaz de proporcionar nuevas formas de hacer las cosas, a aquel que posea nuevos instrumentos y herramientas para facilitar la obtención de las metas.

EL ESTATUS

Todo puesto en la organización moderna confiere una distinción y preeminencia a los que los ocupan. No es lo mismo estar frente a Juan Pérez, que frente al director general de una organización que produce miles de automóviles, con un poder económico importante y una gran influencia sobre la industria y en los círculos políticos del país

Esta fuente de poder puede ser utilizada y manejada por el líder, tanto para su propio crecimiento y fuerza como dirigente, como para lograr las propuestas por el equipo o por la organización que encabeza. Muchos seudolíderes utilizan este poder para su propio beneficio o para metas parciales y a veces para objetivos poco éticos, para nuestro estudio, basta entender que el puesto confiere fuerza y poder a su ocupante.

EL PODER PERSONAL

Muchos lo definen como carisma, simpatía o capacidad para atraer, para embelesar, para dar energía. Sabemos que el poder personal tiene varias facetas, pero en último término la capacidad de convencer, de influir, de motivar a otros se puede deber a las diferentes habilidades y cualidades de una persona una primera característica que da poder es la inteligencia; la capacidad de abstraer, de sintetizar; la capacidad de resolver los problemas que se presenten Sin embargo, hay personas que no tienen liderazgo.

Las cualidades pueden ser fuente de poder, pero no necesariamente lo son. La capacidad de hablar en público o de vender ideas, como la que tenían Demóstenes o Cicerón, es otra posible fuente de poder personal. La consistencia personal, la congruencia, la fe en los ideales, la perseverancia ante las metas; la capacidad organizativa, o la habilidad de plantear estrategias, la capacidad para comunicar mensajes afectivos llenos de energía, la habilidad para negociar y relacionarse con los demás productivamente, etc. Todas éstas son posibles fuentes de poder que pueden ser utilizadas por los líderes y que reflejarán su mayor o menor fuerza.

Se puede agregar que no hay una única fuente de poder en los líderes, y la fuerza de una fuente u otra va a depender de las necesidades de un grupo o de las necesidades de un grupo o de las circunstancias históricas o del momento. Un líder será más poderoso entre más habilidades y fuentes de poder pueda conjugar en un momento dado, y que la habilidad fundamental del líder será la de aglutinar la fuerza necesaria y mantenerla detrás de las metas trazadas.

2. EVOLUCIÓN TEORICA.

El liderazgo siendo una condición que se gesta desde el origen del hombre en convivencia con otros hombres, que se da de una manera innata y universal, siendo como es, una relación que en la actualidad inicia con el nacimiento de un individuo y continúa desde los primeros pasos de su vida “ya que los primeros dirigentes buenos o malos son los padres”⁸ y a lo largo del desarrollo dentro de una sociedad siempre se establece esta relación que “involucra a todos a través de toda su existencia”⁹.

Tal situación no pasa desapercibida y ya desde la antigüedad de los clásicos se apreciaban observaciones y trabajos sobre las relaciones sociales, así podemos encontrar alusiones en monumentos de esta labor científica y filosófica como son “La República” de Platón y “La Política” de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de 2000 años.¹⁰

Aún y cuando el tema era punto de interés, las características de la sociedad no propiciaban ni permitían la realización de estudios científicos de una condición considerada de carácter sagrado, como lo era el poder y los puestos de mando. Por ello a finales de la Edad Media aparece una obra, que por su mismo contenido y propuesta provoca polémica: “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo, donde se describen las fuentes de poder y la conducta asumida por el gobernante, cuyo único objetivo es mantener su posición.

Por tanto no es sino a principios del presente siglo y sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial que el liderazgo se vuelve tema central para los investigadores de las ciencias sociales, siendo estudiado en forma sistemática por varias disciplinas como la sociología, la psicología y la administración. Así

“Los investigadores han estado trabajando intensamente recuperando el tiempo perdido, averiguando la manera en que las personas se convierten en líderes y como afectan el trabajo de grupo y que es lo que hace que un líder sea eficaz”¹¹.

Un estudio realizado en 1983 se señala: “en los últimos setenta años se han realizado más de tres mil estudios acerca del liderazgo (Schriderm, Tolliver y Behling)”.

⁸ Rodríguez Estrada, Mauro. “Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas”. México 1988. ED Manual Moderno Serie Capacitación Integral No 6.

⁹ Ibid. pág. 16.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Gordon, Thomas. “L.E.T.” ED. Diana México 1988. pág. 9.

2.1 PRIMEROS ESTUDIOS

2.1.1 TAYLOR Y MAYO.

Diversos estudios y teorías han contribuido a poner las bases y los marcos para la realización de estudios específicos sobre liderazgo, la corriente de la Administración Científica encabezada por Frederick W. Taylor establece que “al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no de los individuos. Su principal compromiso es elevar el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización”¹².

Viene después la Escuela de las Relaciones Humanas que con Elton Mayo al frente y después de los estudios realizados en la Western Electric (una fábrica de hilados en Hawthorne), donde se estudiaron los factores ambientales para el incremento de la productividad de 1927 a 1932 se demostró “la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos”¹³.

2.1.2. DOUGLAS MCGREGOR.

Ya con los estudios precedentes y tomando en cuenta la escala de necesidades de Abraham Maslow, McGregor establece dos teorías en cuanto a las características de la gente en el trabajo y en consecuencia las conductas de éxito a asumir por los directivos ante cada una de ellas. La perspectiva tradicional se expresaba en la teoría llamada de forma arbitraria como X:

“El ser humano promedio tiene un disgusto inherente al trabajo y lo evitará si es posible. Debido a esta característica humana de disgusto al trabajo, la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada dirigida y amenazada con castigos para hacer que produzca un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo”¹⁴.

De este modo el dirigente debía asumir una actitud de control y supervisión detallada y rígida para con su personal, el cual solo podía ser motivado a través del factor económico.

¹² Rodríguez Estrada, Mauro. “Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas”. México 1988
ED Manual Moderno Serie Capacitación Integral No. 6

¹³ Ibid pág. 38

¹⁴ McGregor, Douglas. “El aspecto humano de las empresas”. ED. Diana. México 1972. pág. 33-34.

La contraparte de esta teoría es la conocida con la denominación de “Y”, la cual establece que el trabajador ve al trabajo como algo natural, que posee una alta capacidad de compromiso, se llega a identificar con los objetivos de la organización sintiendo satisfacción con su logro, es responsable y posee creatividad, ingenio e imaginación. Y dadas estas características el dirigente puede dar libertad de movimiento, dejarle tomar decisiones propias ya que el mejor motivador será el trabajo por sí mismo así como los logros en el alcanzados.

A partir de entonces se han dado una serie de teorías, que por sus principios y los contenidos de sus enfoques, se pueden agrupar en tres tipos.

1. El enfoque de rasgos,
2. El enfoque de comportamiento o funcional, y
3. El enfoque situacional.

Se han presentado otras teorías que mencionan los anteriores enfoques, sobre todo partiendo del situacional, de igual forma, se han dado corrientes y propuestas sobre el liderazgo, sus condiciones, características y puntos clave de manejo.

2.2. ENFOQUE DE RASGOS

Fue desarrollado a mediados de los años 40's. Orientaba sus teorías hacia el razonamiento de que el liderazgo era hereditario y que se transmitía a través de los genes, suponiendo así que los líderes de daban de forma innata, es decir desde que nacían

Planteada que los líderes poseían por tanto una serie de rasgos físicos y características similares como: la estatura, el peso, la fuerza, la postura, los factores musculares o el color de la tez (todo lo que conforma la constitución física del hombre), así como rasgos de superación, condición decisoria, empuje, entusiasmo y buena salud.

Después de una serie de estudios realizados a fin de localizar las características físicas de los líderes, se concluyó que no existían resultados que probaran y ratificaran estas teorías, ya que no había similitud común y concluyente en todos los rasgos obtenidos en la investigación en cuanto a la precisión de

- Su importancia
- Su naturaleza
- La identificación de capacidad potencial

Los teóricos de este enfoque plantearon que conforme la sociedad ha evolucionado, los rasgos físicos, han perdido importancia. A esto se sumó la psicología conductiva que establecía que se nace solamente con características físicas hereditarias, de manera que se concluyó que si bien los líderes comparten algunas características comunes definidas, éstos “no poseen rasgos de personalidad significativamente diferentes a los de los no líderes”¹⁵.

Dentro de estas teorías mencionaremos específicamente a dos autores que han realizado estudios entre los rasgos personales y la efectividad del líder, estableciendo algunas pautas que no son decisivas pero sí orientadoras.

2.2.1. STOGOILL

Ralph M. Stogdill estableció 5 características que son comunes a los líderes:

1 Inteligencia:

Dentro de las encuestas realizadas, obtuvo que los líderes poseen una inteligencia mayor (o mejor desarrollada), alto desempeño de las tareas académicas, un criterio superior y habilidad para la toma de decisiones en relación con el resto del grupo.

2 Rasgos físicos:

La relación entre peso, estatura, edad, fuerza, cualidades de atractivo estético y un liderazgo efectivo, mostró resultados contradictorios aunque los estereotipos existentes establecen la altura, el cuerpo esbelto, la belleza, así como la simpatía en los líderes con éxito.

3 Personalidad:

Los líderes muestran una mayor seguridad en sí mismos, además de honradez, integridad, iniciativa y creatividad en general.

4 Condición social:

Se sugiere que la mejor educación y una condición socioeconómica más elevada, si bien no determinan, si pueden representar un punto importante para llegar a ser un líder, además de esto, se aprecian habilidades para la interacción personal y son capaces de motivar y servir de inspiración ante el grupo para lograr el esfuerzo de equipo.

5 Orientación a la tarea:

Los líderes parecen tener motivación por plantearse y lograr objetivos a través de la realización de tareas específicas, así como la necesidad de asumir responsabilidades.

Finalmente llegó a la conclusión que no existen patrones persistentes de características específicas para definir al líder eficaz.

¹⁵ Villa Taboada, M. A. “Modelo de desarrollo de habilidades de desarrollo efectivo”, pág. 9.

2.2.2. GHISELLI.

Edwin E. Ghiselli estudió la relación entre rasgos de la personalidad, la motivación y la efectividad del liderazgo, llegando a la conclusión de que los rasgos se jerarquizan: desde lo muy importante hasta sin importancia, en relación con el liderazgo eficaz.

Esquematisó los rasgos de la siguiente manera:

Muy importantes:

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

Importancia moderada:

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

Casi de ninguna importancia:

- 1.-Masculinidad contra feminidad

2.3. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO O FUNCIONAL

Los resultados de los estudios anteriores llevaron a los científicos del tema a buscar respuestas, ahora basándose en los comportamientos o conductas de los líderes efectivos, de manera que si el líder efectivo poseía patrones específicos de comportamiento, éstos podrían desarrollarse a través de un entrenamiento que dotara a las personas de esas habilidades.

Estas teorías se enfocan a:

- a) Las funciones que realizan los líderes, y al
- b) Tipo de interrelación con sus seguidores.

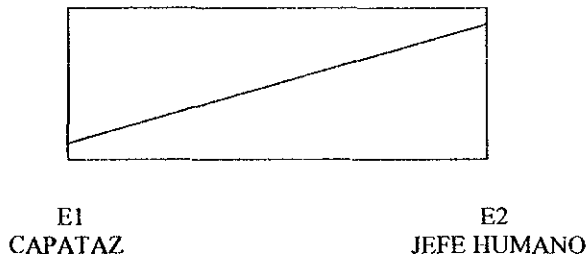
Se describe por tanto dentro del estilo de liderazgo, la orientación del líder hacia la producción del trabajador y hacia sus necesidades humanas, de acuerdo a estas orientaciones, el líder enfatiza su atención al desarrollo de las relaciones con los empleados, preocupándose por las necesidades tanto personales como sociales, o bien, en tener un trabajo constantemente planeado; se preocupa por la organización, la delegación, la toma de decisiones y el control.

Algunos de los estudios más significativos de este enfoque son los realizados por R. Tannenbaum y W. Schmidt, Robert Blake y Jane Mouton, Rensis Likert y el llevado a cabo por la Universidad de Ohio.

2.3.1. TANNENBAUM Y SCHMIDT

En su estudio, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt distinguen dos aspectos a observar en la actuación del líder: la conducta con la tarea y la de relación.

Ellos establecen la combinación de estos dos factores, diciendo que la proporción de cada uno de ellos en el estilo del líder es variable. Lo representan gráficamente a través de un paralelogramo, de la siguiente manera:



El estilo varía de acuerdo al grado de libertad que se les otorgue a los seguidores yendo desde E1 hasta E2, sin embargo nunca se establece cuál es el más efectivo, ofreciendo por tanto sólo una clasificación de ubicación.

2.3.2. BLAKE Y MOUTON.

De acuerdo a Robert Blake y Jane Mouton, las dimensiones anteriormente señaladas en efecto son parte del liderazgo, más no son excluyentes, es decir el aumento de una no implica necesariamente la disminución de la otra, de manera que diseñaron una malla donde reflejaban la preocupación tanto por la producción como por el elemento humano. Gráficamente es un sistema bidimensional, con un eje horizontal que representa el interés por la producción y uno vertical que refleja el interés por el ser humano.

La combinación de ambos valores generan diferentes posiciones, establecimiento así, estilos extremos de acuerdo a la ubicación en la malla, Blake y Mouton los definen así:



Líder 1.1 Posee una administración pobre, deficiente tanto en la tarea como en las relaciones, por ser sólo un líder de nombre.

Líder 9.1 Demuestra un alto interés por la tarea pero es deficiente en el interés en las relaciones, es el líder autoritario el clásico capataz explotador que ve al trabajador como una cosa, buscando sólo la satisfacción de la empresa.

Líder 5.5 Muestra una relación promedio en el interés por la tarea y las personas, da como resultado una administración mediocre, donde el líder sólo busca sobrellevar la situación cumpliendo con lo mínimo indispensable.

Líder 1.9 Aquí el líder se enfoca en el interés de relación. Busca la creación de un ambiente agradable, olvidándose de los objetivos de la empresa.

Líder 9.9 Este estilo busca la eficiencia máxima tanto en las relaciones como en la tarea. Aquí se ubican los líderes eficaces que se ocupan del cumplimiento de los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que satisfacen las necesidades del personal facilitando sus tareas.

La conclusión es, que el líder que ocupa la posición 9.9 es un líder eficiente y efectivo. Esta teoría sólo permite identificar y ubicar los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las manifestaciones de interés más no dice por qué el líder cae en alguno de los extremos.

Sin embargo junto con este modelo de malla administrativa, desarrollaron un programa de Desarrollo Organizacional, llamando a esta técnica de capacitación: "Grid Gerencial", el cual es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y sus miembros, está diseñada para la solución de problemas de cooperación, descentralización excesiva y/o comunicación deficiente. Esta técnica es una de las más difundidas y utilizadas en la capacitación gerencial, consta de seis fases que son:

-FASE I: Introducción a los conceptos básicos de rejilla, subrayando sus objetivos de desarrollo del interés por dos factores: producción y tarea.

-FASE II: Aquí se trabaja en equipo desarrollando la capacidad para la fijación de objetivos, identifican problemas y obstáculos para la consecución de los objetivos, llevándolos a tomar las decisiones adecuadas, teniendo siempre en cuenta el factor humano.

-FASE III: Desarrollo intergrupual haciendo hincapié en la importancia de la organización, El objetivo es la reducción de conflictos en el grupo.

-FASE IV: Se fijan metas para la organización y se diseña un modelo adecuado para cada organización, tomando en cuenta todas las funciones de la empresa.

-FASE V. Aplicación del modelo elaborado para la organización. Esta fase puede durar incluso años, ya que se revisará la forma en que el líder cumple con las metas establecidas.

-FASE VI. De evaluación. Se observarán los resultados con base a lo planeado, determinando el por qué de las fallas y los aciertos. Se utilizan medidas cuantitativas como el desempeño, la productividad, la integración y la moral

Esta técnica busca el desarrollo de la comunicación en las primeras fases, así como la planeación y evaluación de acuerdo al contenido con las últimas tres fases

2.3 3. LIKERT

Rensis Likert establece que un líder eficaz se orienta hacia los subordinados teniendo como puntos clave en la relación eficiente: la comunicación que permite mantener la unión entre los miembros del grupo, las motivaciones humanas, es decir, que al grupo en conjunto con el líder compartan necesidades, aspiraciones, valores, metas comunes, lo cual facilitará la relación del proceso del liderazgo.

Enfatizando las áreas administrativas en cuanto a liderazgo, motivación, decisiones, objetivos, y control, elaboró una clasificación de sistemas, de acuerdo al estilo del líder:

Sistema 1.

El líder es autoritario, explotador, altamente estructurado, no tiene confianza en el seguidor, infunde poca motivación y tiene inclinación al castigo. Las decisiones, autoridad y comunicación se dan desde arriba hacia abajo.

Sistema 2:

Aquí se ubica al líder benevolente pero autoritario que ejerce un liderazgo paternal considerando a los seguidores incapaces de tomar decisiones, si no es bajo políticas bien definidas. Infunde temor y utiliza el castigo. Existe cierto flujo de comunicación ascendente.

Sistema 3:

El líder genera una mayor confianza que, si es total, sí permite una comunicación tanto ascendente como descendente, se toman en cuenta las aportaciones de los subordinados, se aplica en bajo grado el castigo y se permite a los subordinados tomar pequeñas decisiones.

Sistema 4:

Democrático y flexible. Se da en el grupo participativo donde el líder tiene confianza en los seguidores, considerando las aportaciones del grupo. Se dan recompensas económicas, hay una comunicación total y se promueve la toma de decisiones.

Likert señala que el líder eficaz es el que se desempeña dentro del sistema 4, y que los sistemas 2 y 3 son de transición

2.3.4 LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de científicos de la Universidad de Ohio trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, llegando a concluir dos categorías basados en subordinados.

1. De estructura, lo cual representa el grado en que el líder tiende a definir y a estructurar su puesto y el de sus seguidores para llegar al logro de objetivos.
2. De consideración, donde se engloba el grado de las relaciones en cuanto a la confianza mutua y apoyo a las ideas de los subalternos

Se concluyó que para que un líder fuera eficiente, necesitaba obtener altas puntuaciones en las dos categorías y no sólo en alguna de ellas

Partiendo de estas consideraciones dos investigadores. Paul Hersey y Keneth Blanchard, tomaron las coordenadas de Blake y Mouton, creando un sistema de cuatro áreas de estilo de liderazgo.

1. Baja tarea-baja relación
2. Alta tarea-baja relación.
3. Baja tarea-alta relación.
4. Alta tarea-alta relación.

Con este enfoque se dedicaron al estudio de diversas organizaciones con el objetivo de establecer de manera objetiva el cuadrante donde se localizaban los líderes eficaces, más para su sorpresa después de un amplio estudio observaron que los cuatro cuadrantes reportaban líderes eficaces, lo cual los llevo a la conclusión de que un liderazgo eficaz no podía definirse y explicarse sólo con base a esas dos variables; se requería por tanto, una o dos más y de manera inmediata, era obvio que una de ellas deberían ser los seguidores o subordinados.

Sus conclusiones los llevaron a la creación de una teoría con un nuevo enfoque: el Situacional.

2.4 ENFOQUE SITUACIONAL

Teniendo en cuenta que la actuación del líder no sólo es determinada por su personalidad y habilidades, sino que ésta depende en gran medida de la situación en la cual se encuentre, un grupo de científicos se enfocaron al estudio del liderazgo efectivo considerando la relación entre situación organizacional y el estilo del líder.

Dentro de la situación organizacional se han considerado las variables

1. Tiempo y dinero
2. Valores de los subordinados
3. Valores del líder
4. Actitud de los subordinados
5. Actitud de líder
6. Experiencia del líder
7. Características del trabajo o la tarea

Este enfoque busca que se lleve a cabo un liderazgo eficaz bajo circunstancias variables

2.4.1. FIEDLER

Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, establecen que los líderes poseen, aparte de características y atributos personales, una interacción con sus seguidores.

Este autor determina tres “dimensiones críticas” de situación que afectan el estilo del líder eficaz:

1. El poder del puesto:

La posición y el poder inherente influyen en el estilo del líder ya que de aquí se desprende la capacidad de operación, determinando el grado de coercitividad y/o de recompensa para con los seguidores.

2. Estructura de la tarea

El grado de definición de las tareas a desarrollar influye, ya que una tarea claramente definida no presenta mayor problema al llevarla a cabo, en cambio la dirección de tareas no estructuradas exige la aplicación del líder en mayor grado.

3. Las relaciones líder – miembro

Esta dimensión es de gran importancia para el líder ya que si es aceptado como tal, podrá con mayor facilidad dirigir al grupo hacia la consecución de los objetivos, ya que confiarán en él y lo seguirán.

De este modo Fiedler establece dos estilos básicos de liderazgo de acuerdo a su orientación:

- a) Hacia la tarea
- b) Hacia el logro de buenas relaciones

Y para poder ubicar la orientación del líder, desarrolló un modelo de evaluación basado en:

- Calificaciones a través de una escala horizontal sobre el trabajador menos preferido, tomando en cuenta las personas con quien menos le agradecería trabajar.
- Calificaciones sobre la similitud entre puestos. Aquí se parte de que a la gente le gusta trabajar más con las personas que les simpatizan que con las que no

De este modo, con base a las calificaciones obtenidas en ambas escalas, se puede identificar si el líder es capaz de trabajar aún con las personas menos agradables para él, teniendo en cuenta la tarea ante todo, o bien, si es más importante su sentir personal.

Fiedler concluye que no se puede hablar concretamente de un líder eficaz o uno ineficaz, ya que es de acuerdo a la situación y al ambiente organizacional que un líder tiende a ser más o menos eficaz, por lo cuál no sólo hay que preocuparse de la capacitación efectiva de los líderes, sino también de la creación y mejoramiento del ambiente organizacional, para así obtener los mejores resultados.

2.4.2. TANNENBAUM Y SCHMIDT

Con el enfoque situacional, los estudios de estos autores los llevaron hacia un modelo de contingencia, donde terminan por establecer un concepto continuo de liderazgo, sus anteriores clasificaciones ahora se definen como:

- E1= autoritario
- E2=democrático

Habiendo un gran número de estilos intermedios dependiendo de la autoridad del líder y los seguidores. De igual forma será la situación la que determine el estilo a utilizar.

Los tres elementos que, a decir de estos autores, influyen en el estilo del liderazgo continuo son

Las fuerzas en el líder

Comprenden el sistema de valores del líder, su capacidad de delegación de autoridad y responsabilidad, la confianza en sus subordinados, sus sentimientos personales y la inclinación por alguno de los estilos

Las fuentes del subordinado

Se refiere a su necesidad de libertad o dirección, el entendimiento e identificación con los objetivos de la organización, su capacidad para aceptar responsabilidades, la solución de problemas y la toma de decisiones.

Las fuerzas de la situación

Contempla aquí, las características de la organización cuanto a estructura organizacional, el tipo de dirección general en los más altos niveles, la efectividad del grupo, así como la experiencia y los conocimientos para resolver problemas específicos, el tiempo, etc

Esta teoría concluye que el estilo de liderazgo más efectivo depende de la situación, del líder y los seguidores

2.4.3 REDDIN (TEORÍA 3-D)

William J REDDIN pertenece a este grupo de autores y dentro de su teoría enfatiza el concepto de efectividad, como un aspecto básico para el ejercicio de la administración y gerencia efectiva

Aquí no se maneja un estilo ideal de liderazgo, ya que esto conllevaría a generalizar todas las situaciones organizacionales, lo cual sería un grave error. La propuesta de este autor es un modelo flexible para la elección del tipo de liderazgo necesario en cada situación

Señala cuatro estilos básicos, a saber:

- 1 Separado
- 2 Relacionado
- 3 Dedicado
- 4 Integrado

Une a estos estilos, dos elementos básicos del comportamiento gerencial la orientación a la tarea (OT) y la orientación a las relaciones (OR) considerando además aspectos como la tecnología y el constante cambio

Señala que todos los estilos son efectivos dependiendo de la situación en la cual se usan

Estos estilos a su vez, se componen de cuatro menos efectivos y cuatro más efectivos, dando lugar por tanto a ocho estilos los cuales podemos ver plasmados en la siguiente tabla:

ESTILO BÁSICO	ESTILOS MENOS EFECTIVOS	ESTILOS MAS EFECTIVOS
1. SEPARADO	DESERTOR	BUROCRATA
2. RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
3. DEDICADO	DE TRANSICIÓN	AUTOCRATA BENEVOLO
4. INTEGRADO	AUTOCRATA	EJECUTIVO

Reddin describe los estilos mencionados así:

1. GERENTE SEPARADO:

Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Existe énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia y no su integración. Su actitud es impersonal y su efectividad decae a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa por el aumento de producción como tal, prefiere la reducción de costos más que aumentar las ganancias. Los niveles de gestión se dan a través de símbolos de status

- GERENTE DESERTOR:

Trabaja de acuerdo al reglamento. Manifiesta un interés mínimo por la producción

- GERENTE BUROCRATA:

Hace lo esperado, produce pocas ideas y realiza poca tarea de desarrollo con sus subordinados. Tiene éxito por que obedece las reglas de la compañía. Mantiene un aire de interés y no se mezcla en los problemas de los demás.

2. GERENTE RELACIONADO:

Se orienta hacia la gente, posee confianza en ella

- GERENTE MISIONERO:

Emplea el estilo relacionado en situación inapropiada. Antepone los problemas humanos en situaciones no prioritarias. Los problemas los resuelve con promociones o aumento de sueldos, y llega a preocuparse tanto por los problemas humanos que olvida sus objetivos como gerente.

- GERENTE PROMOTOR:

Aplica apropiadamente su estilo. Tiende a desarrollar el talento de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando autoexpresión y autocontrol del subordinado.

3. GERENTE DEDICADO:

Dirige básicamente la tarea de los demás, se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues sólo tiende a definir el problema y la vida de solución. Trabaja mucho en poco tiempo.

- GERENTE DE TRANSICIÓN:

Se inclina ventajosamente, es incapaz de toma de decisiones cabales. Esta gente no hace nunca nada bien, cree que la producción óptima es un sueño.

- GERENTE AUTOCRATA- BENEVOLO:

Es más considerado que el autócrata puro, se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado y muestra iniciativa, trabajador, enérgico, dedicado a su trabajo, tiene conciencia del costo, de las ventas, de las ganancias y logra resultados.

4. GERENTE INTEGRADO:

Se orienta hacia la tarea y las relaciones, sus técnicas de motivación se basan en la fijación de objetivos e ideas globales. Estructura la organización, logra alta cooperación entre el personal y hace énfasis en la participación más que en el poder.

- GERENTE AUTOCRATA:

Conducta dedicada en forma no apropiada. Toma todas las decisiones. No le preocupan las relaciones, no tiene confianza en la gente. Sobrevalúa los instrumentos de control, como la evaluación, valuación de méritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Muchos le temen y no le tienen simpatía.

- GERENTE EJECUTIVO:

Se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño, tratando de adaptarse a las diferencias individuales, canaliza el desacuerdo y los conflictos de trabajo. Considera que la única diferencia es la experiencia. Responde a las exigencias del sistema sociotécnico y se interesa por cimentar lealtad y autoestima en los subordinados.

2.4.4. BLANCHARD Y HERSEY

Una vez que estos autores precisaron que el liderazgo eficaz no se puede determinar en base sólo a los factores de la tarea y la relación, y que los seguidores desempeñan un papel importante, plantearon una nueva variable: la madurez de los subordinados.

El líder posee una manera o estilo para influir en sus seguidores o subordinados como resultado de la combinación de 2 conductas principales, que son:

- a) Comportamiento rector. Consiste en decir claramente al personal qué, cómo, cuándo y dónde hacer sus actividades y en supervisar su cumplimiento
- b) Comportamiento seguidor: Caracteriza por escuchar al personal y en brindarle apoyo

De este modo se establecen cuatro estilos de liderazgo formados por diferentes combinaciones de los comportamientos anteriores, asumidos por el líder en su afán de influir en el grupo.

Los estilos son.

1. Dirige (muy rector, poco seguidor).

El líder imparte órdenes específicas, establece y da un plan de trabajo al seguidor determinando la manera de llevarlo a cabo. Realiza una estrecha supervisión y solventa los problemas que aparecen tomando las decisiones

2. Instruye (muy rector, muy seguidor).

Aquí se combina la dirección con la ayuda, es una comunicación en ambos sentidos (ascendente y descendente) Pide sugerencias, las escucha y toma en cuenta, da facilidades a los seguidores y comunica sus decisiones.

3. Apoya (muy seguidor, poco rector).

Aquí el líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, les da seguridad, motivación y les apoya en la elaboración de soluciones propias animándolos a tomar riesgos, ya que comparte la responsabilidad de la toma de decisiones.

4. Delega (poco seguidor, poco rector).

El líder aquí pone en manos de los subordinados la toma de decisiones y la solución de problemas.

Para Hersey y Blanchard, el líder debe poseer la flexibilidad para aplicar distintos estilos de acuerdo a la situación, estos se combinan a su vez con el grado de madurez que presentan los seguidores, los cuales se aprecian en:

- Necesidad de logro o el deseo de establecer metas altas pero alcanzables,
- La disposición de aceptar responsabilidades, y
- La experiencia en el puesto

Es decir, se tiene en cuenta la competencia en función a los conocimientos y la práctica además del interés como combinación de seguridad y motivación, siendo al grado de competencia y el interés lo indica el grado de madurez de los seguidores, lo cuál determina el tipo de liderazgo necesario.

Los niveles son.

M1: Poca competencia, mucho interés.

M2: Alguna competencia, poco interés

M3: Mucha competencia, interés variable

M4: Mucha competencia, mucho interés.

En M1 y M2, la diferencia principal radica en el interés, ya que ninguno posee amplia experiencia, aunque M1 muestra una alta motivación, generalmente debida a la curiosidad de principiante por aprender

En M3 y M4, La diferencia es el interés, por lo que M3 requiere de apoyo, ya que no posee seguridad en sí mismo como M4.

Así, será importante para el líder el diagnosticar el grado de madurez en que se encuentra su grupo y tener la capacidad de aplicar el mejor estilo de liderazgo. Gráficamente, se presenta el grado de madurez de los seguidores conjugados con los estilos de liderazgo correspondientes, de la siguiente manera.

NIVEL DE MADUREZ	ESTILOS DE LIDERAZGO
M1 Poca competencia mucho interés	E1 Dirige.
M2 Alguna competencia Poco interés	E2 Instruye
M3 Mucha competencia Interés variable	E3 Apoya
M4 Mucha competencia Mucho interés.	E4 Delega

De tal forma que:

El estilo dirige (E1) sirve para las personas que carecen de competencia pero poseen alto interés y entusiasmo (M1), por lo que necesitan instrucciones precisas y supervisión para iniciativas satisfactoriamente en sus tareas.

El estilo instruye (E2) tendrá validez para las personas que ya poseen alguna competencia pero su interés es bajo (M2), de modo que se les debe brindar dirección y supervisión para incrementar la competencia, así como apoyo y elogios para forjar su autoestima.

El estilo (E3) apoya se aplica para las personas que ya tienen competencia pero cuya motivación y confianza es aún débil o nula (M3). Aquí lo que conviene es reforzar su seguridad personal, ya que con su competencia no es necesario ni ordenar ni supervisar estrechamente.

Finalmente el estilo que corresponde a delega (E4), se emplea con el personal de amplia competencia pero que además posee seguridad, de modo que son capaces de trabajar por sí mismos en un proyecto bajo escasa supervisión y sin necesidad de apoyo.

Para juzgar el nivel de madurez, tan importante en esta teoría, se debe tener presente un objetivo o tarea en específico, de modo que el líder observa el rendimiento durante el desarrollo y aplique el estilo más conveniente a la situación.

Es importante recordar que un estilo liderazgo que resulta apropiado para una persona en un momento dado quizá sea inadecuado para la misma persona en posición distinta.

Hersey y Blanchard consideran dentro de su teoría que a medida que pasa el tiempo, el movimiento normal de la situación de liderazgo debe ser de Madurez M1 a M4, y por tanto los estilos a su vez se desplazarán de E1 a E4, de manera gradual.

Así, conforme el seguidor se manifiesta más madurez, el líder irá reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a E4 donde la tarea y relación es baja, ya que a estas alturas el seguidor es altamente capaz y posee un compromiso con la tarea. De acuerdo con esto, el objetivo del líder debe ser en el aumento gradual de competencia e interés de modo que se puede pasar a los estilos que consumen menos tiempo sin que sea en detrimento de los buenos resultados.

Se señalan por tanto 5 etapas para lograr que los subordinados desarrollen su competencia e interés

- a) Decirles exactamente que hacer,
- b) Mostrarle como hacerlo,
- c) Dejar que lo intenten,
- d) Observar el rendimiento,
- e) Elogiar los progresos

De la misma forma, estos autores señalan que la dimensión de eficacia debe agregarse al modelo, ya que tal dimensión depende del estilo de liderazgo en interrelación con la situación, integrando así un modelo tridimensional que conjunta los conceptos de estilo del líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico.

Los autores concluyen que cualquiera de los estilos básicos pueden ser apropiados o no, dependiendo de la situación, lo cual explica que la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no sea el comportamiento actual del líder como tal, sino lo apropiado de ese comportamiento en el medio y momento de emplearlo.

“Si las personas pueden tener una gran gama de comportamientos, lo único que tienen que hacer para que su eficacia cambie en forma significativa es cambiar su estructura de conocimientos y actitudes. En otras palabras enseñarles habilidades de diagnóstico”¹⁶

¹⁶ Herscy, Paul. “El ejecutivo eficaz”, ED. I.D.H. México 1985, pág.353.

3. LIDERAZGO EFICAZ

El liderazgo es el proceso a través del cual el líder induce a un grupo a la realización de determinados fines, es claro que en cualquier organización hay alguien que ocupe el lugar del líder que fija objetivos y cursos de acción de nuestra exigente economía, este proceso debe estar respaldado por sus resultados.

Un líder debe lograr que sus subordinados no sólo hagan lo correcto y necesario sino que además sean eficientes, que incluyan el análisis de procesos de modo que se corrijan y mejoren los puntos débiles es decir es no sólo hacer las cosas, sino hacerlas bien

Un liderazgo eficaz es aquél que logra el mejor desempeño y rendimiento del grupo en las funciones asignadas (objetivos y metas).

De acuerdo a Hersey y Blanchard “cuando el estilo de un líder es apropiado para una situación determinada se le llama eficaz, cuando el estilo es inapropiado para la situación entonces se torna ineficaz”

De este modo se establece la relación entre el liderazgo eficaz y el éxito del grupo el cuál se verá reflejado en la productividad, la efectividad y finalmente en la eficiencia general de la organización

Los parámetros anteriores nos reflejan de manera cuantitativa lo que se denomina “resultados de un liderazgo eficaz”. Más como se ha mencionado, el liderazgo es un proceso e implica un tipo de relación con los subordinados, esta relación estará determinada por el tipo de subordinados y el muy personal estilo del líder, lo cual determina a su vez el tipo de motivación o gratificaciones que utilizará.

Un líder eficaz pone atención en la forma de motivar la actuación de sus subordinados, en el comportamiento y actuación de los mismos (rendimiento) y en lo que hace después de apreciar los resultados.

Más aún, un líder eficaz cuenta con la confianza y disposición de sus subordinados, de manera que los objetivos y normas planteadas son asimiladas y en presencia o ausencia del líder estas son seguidas, “la calidad de un ejecutivo se nota observando no lo que sucede cuando esta presente, sino lo que pasa cuando este está ausente”.

Varios autores han buscado describir al líder eficaz, y aunque no está totalmente comprobado la mayoría coinciden en los siguientes puntos.

- 1 - Desbordan energía, impulso y ambición,
- 2 - Son tenaces y activos en la persecución de sus metas
- 3 - Quieren dirigir, no desean el poder por el placer de dominar a otros, sino para alcanzar una meta global;
- 4 - Son honestos y poseen integridad, no sólo es posible confiar en ellos, sino que ellos también confían en otros;
- 5 - Tienen un alto grado de confianza en sí mismo, lo que les permite no sólo asumir grandes responsabilidades y promover la confianza en otros, sino afrontar con ecuanimidad muchas situaciones que pueden ser estresantes.
- 6 - A menudo tienen capacidad creadora;
- 7 - Son flexibles en sus estrategias cuando la situación lo reclama,
- 8 - A veces las características no son rasgos esenciales para obtener un liderazgo eficaz.

3.1. DIVERSOS AMBITOS DE LIDERAZGO

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social; en la relación padres-hijos, en la escuela, en los grupos formales e informales; en el mundo político, en el empresarial, en el de las instituciones públicas; en los clubes, en las organizaciones de beneficencia y en el contexto nacional e internacional.

En el presente estudio se hace énfasis en el liderazgo empresarial, en el liderazgo que se da en el sector público, para los niveles dentro de la administración, como una estructura que debe ser cada vez más efectiva para que propicie obras y servicios de mayor calidad a los ciudadanos, como base del cambio para la formación de los líderes del mañana

3.1.1 LIDERAZGO POLITICO

El arte de la política es la habilidad de concertar diversos intereses hacia el bien común, respetando los derechos individuales y exigiendo que se cumplan las obligaciones. La política es fundamental una de las funciones primordiales en las que se requiere del liderazgo

Uno de los ámbitos naturales del liderazgo es precisamente, el de la política, aunque quizá sea uno de los medios más desprestigiados por la corrupción y la ineficiencia que ha caracterizado a la administración pública, no sólo en nuestro país, sino también en otros países. Sin embargo, es en este medio donde se requieren mayores esfuerzos para formar y promover verdaderos líderes que encuentren los nuevos esquemas de mundo que se está gestando

3.1.2. LIDERAZGO EMPRESARIAL

En el liderazgo común, liderazgo empresarial significa la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organismo representativos ante el sector gobierno, o ante otros organismos cúpula. Esta función es ejercida por dirigentes que tienen interés de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocios más amplio

3.1.3. LIDERAZGO EMPRENDEDOR

El empresario es aquel que se caracteriza por iniciar y/o desarrollar un proyecto organizacional como son fábricas, giros comerciales, escuelas, clubes, empresas de servicios, etcétera

3.1.4 LIDERAZGO EJECUTIVO

En la actualidad, las ciencias administrativas (Drucker, 1988) insisten cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes a las de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia el resultado y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad.

El verdadero líder ejecutivo es aquél que toma estas responsabilidades como primordiales y al mismo tiempo entiende que su reto es lograr esas metas a través de la gente; motivándola, dirigiéndola, evaluando su desempeño, formando equipos y así hacer crecer a sus colaboradores.

3.1.5 LIDERAZGO DEL EDUCADOR Y DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR

Los maestros son líderes que ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de la relación maestro-padres de familia y por la importancia de su influencia en los valores, en la motivación, en el aprender a trabajar en equipo, en organizar las habilidades de los alumnos para obtener logros y en general a ser mejores personas en el ámbito individual y social.

3 2 ETICA Y LIDERAZGO

El compromiso del líder con su grupo, su organización o país es un elemento esencial de la relación de liderazgo. Este compromiso es ante todo un fenómeno ético. Sin él, la relación de liderazgo es enferma y destructiva. El líder y sus seguidores se disminuyen o lastiman. Aquí está la diferencia entre el auténtico directivo y el falso.

La historia también muestra ejemplos de pueblos que fueron destruidos en su integridad, en su dignidad, y fueron utilizados por sus líderes para beneficio personal y para alcanzar la propia visión a costa de sus seguidores. Son los casos de Hitler y de Stalin, quienes fueron responsables de la muerte de millones de campesinos soviéticos entre 1929 y 1933.

El liderazgo tiene que juzgarse dentro de un marco ético y de valor. Los valores son fines, en sí mismos, que se persiguen y se ven como buenos y convenientes. Así el amor, la amistad, la lealtad, la entrega, la belleza, la congruencia, etcétera, son fines que todos consideramos valiosos.

Estos principios éticos están en la naturaleza del hombre o son fruto de la experiencia civilizada de la humanidad. Si se quitaran todas las normas y valores se regresaría a la ley de la selva, a la ley del más fuerte y sería una anarquía.

A través de los valores se juzgan las acciones, es decir, que los valores sirven de guía para juzgar las conductas de los líderes; pero no se debe, en afán de conseguir un valor, pisotear otros.

Y es que el fin no justifica los medios. La historia del hombre muestra que cuando se vive la norma contraria, cada quién se siente justificado para hacer lo que quiera, aun los crímenes más atroces.

Los líderes pueden transgredir los valores de varias formas, como lo analiza John Gardner (1990). La primera es cuando se trata de un tirano que hace sufrir y es cruel con sus súbditos.

Una segunda forma de romper la ética es cuando el líder trata bien a sus colaboradores, pero incita a hacer mal a otros.

Una tercera manera de transgredir las formas éticas se da cuando el líder incita a sus colaboradores a tocar y sacar su impulsividad más primitiva de odio, de venganza, de miedo o paranoia.

Los psicólogos saben perfectamente que es relativamente fácil acrecentar y avivar estas emociones, especialmente cuando una figura de autoridad da el permiso a los impulsos que normalmente están controlados por el yo consciente y meional. Por los experimentos sobre agresividad humana sabemos que el dejar salir la rabia o el odio y ejercitar estas expresiones, las incrementa

La historia está plagada de estos insolubles hechos de odio y venganza que se mantienen a través de siglos.

El miedo es también un motivador relativamente fácil de exaltar y manipular por parte de "líderes" sin escrúpulos, que parecen utilizarlo para controlar a su gente. Desde los pueblos más primitivos el miedo a la naturaleza y lo desconocido era utilizado para mantener el poder sobre las comunidades

Una cuarta forma ética que utilizan muchos "líderes" es disminuir o aplastar psicológicamente a sus colaboradores y súbditos. Desde las formas personales de humillar, hacer sentir su poder superior destruyendo la dignidad personal, hasta las formas más sofisticadas de dominación religiosa, como las utilizadas por David Coresh o James Jones, que promovieron el suicidio colectivo de sus comunidades.

Una quinta forma inmoral que utilizan algunos "líderes" es la de destruir las instituciones y las tradiciones éticas que los países y las comunidades han construido a lo largo de la historia. Estos seudolíderes controlan a sus pueblos o comunidades a base de Estados fascistas que rompen muchas de las instituciones y experiencias que han ido logrando sus pueblos para proteger la libertad, la convivencia más igualitaria, la justicia y la dignidad humana.

Por lo tanto aquel que no es capaz de aportar algo a su comunidad, destruye la fe y los valores, e intenta trascender en un papel de juez superior que le proporciona la inmediata y superficial sensación de importancia y aportación que no siente profundamente no tiene derecho a ser líder. Ya que cuando se rompe la ética y los seudolíderes se convierten en controladores de la libertad humana, se corrompe la esencia de la relación dual entre el líder y los seguidores.

Un líder necesita vivir profundamente el principio existencial de que las personas deben ser tratados como seres únicos cuyo fin está en sí mismas y no como medios para fines de los líderes. Las personas no son seres utilitarios, sino con dignidad en sí mismas.

Por tanto, los líderes están al servicio de sus comunidades, de sus países, de sus organizaciones, de sus familias para lograr los fines comunes y satisfacer las necesidades comunitarias, dentro de las normas éticas universales.

3.2.1 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO¹⁷

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

Además de los tradicionales principios de dirección, conviene que el directivo aplique los principios del liderazgo de excelencia, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

Unidad y consistencia: La excelencia y la calidad son fruto de la habilidad del líder para lograr que la filosofía y los valores de la organización, así como los objetivos de todas las áreas, se traduzcan en metas continuas y comunes de todos los miembros de la organización para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Interés por las personas: "Trate a toda su gente como el principal motor creador de la organización". El personal es uno de los factores más preciados de cualquier organización; el líder de excelencia siente un genuino interés por su personal, acerca a ellos, los escucha, impulsa, educa y confronta en los valores de la empresa para convertirlos en campeones de producto y/o servicio. Las personas hacen cosas de calidad porque son de calidad. El líder de excelencia se encarga de educar y promover la calidad de las personas.

Interés por el negocio: Si bien es cierto que el interés por la gente es indispensable para la excelencia, también resulta esencial tener un enfoque hacia el negocio y la productividad, ya que el líder de excelencia es aquel que distribuye su esfuerzo con igual atención tanto hacia el negocio como hacia las personas. Centrarse en el negocio, defenderlo, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del líder.

Saber en qué actividades se gana, en cuáles se pierde, analizar y conocer a profundidad la empresa, el producto y cómo obtener más calidad y más utilidades son funciones que el líder debe tener presentes. No es posible olvidar que el líder 9.9 tiene 100% de interés por las personas y 100% de interés por la producción.

Binomio calidad-servicio: La calidad en su mínima expresión no se limita simplemente a hacer las cosas mejor que la norma, la calidad es hacer las cosas un 100% mejor que la norma o más.

Asimismo, el concepto de calidad implica servicio o garantía de servicio. Recordemos que la calidad se hace, no se controla. De esta manera, la calidad y el servicio al cliente son una misma cosa. En última instancia, a las organizaciones les interesan los clientes, no los compradores de ocasión y lograr clientes en lugar de compradores se da a través del binomio calidad-servicio. La función del líder consiste en educar a su gente en la calidad en y para el servicio.

¹⁷ Munch, L. "Más allá de la excelencia y de la calidad total". ED. Trillas. México 1994. Pág. 133-135.

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

Por último, a manera de recordatorio, se presenta una síntesis de los principios de dirección tradicionales:

- 1 - Impersonalidad de mando. Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los gerentes surge de los requerimientos de la organización y no de la voluntad personal o arbitrio de éstos.
- 2.- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar la autoridad de los gerentes, de tal forma que las órdenes sean transmitidas por los jefes correspondientes respetando los niveles y líneas de autoridad.,
- 3.- Resolución aprovechamiento del conflicto. Los problemas deben resolverse en el momento en que aparezcan, de lo contrario un problema puede agravarse y crear conflictos colaterales. Por otra parte, los conflictos no deben visualizarse como amenazas sino como oportunidades de mejora e innovación.

4. CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO: CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO.

Actualmente la palabra cambio es repetida constantemente. En medio de los mares turbulentos es imprescindible detectar y formar hombres y mujeres que sean capaces de encontrar nuevos campos y opiniones de un nuevo siglo, cuyos resultados son desconocidos pero denotan nuevos retos.

Es urgente encontrar nuevos métodos y formas de inspirar y dirigir, se requieren nuevas visiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores. Se necesitan fórmulas y líderes que respondan a las nuevas agrupaciones internacionales como la Comunidad Económica Europea, el Tratado de Libre Comercio, etc.

Se requieren alianzas globalizadoras y trascendentes ya que los problemas ecológicos, económicos y sociales de unos países afectan a los otros. El crecimiento generalizado de la población, de las ciudades y de las organizaciones hace necesaria una nueva forma de participación para que las personas no se masifiquen ni se conviertan en simples números estadísticos, sino que sean actores y artífices de su medio ambiente. Esta renovada intervención de los pequeños grupos requiere de la multiplicación de líderes en todos los niveles sociales y organizacionales.

En los siglos pasados el liderazgo se sustentaba en los poderes económicos, políticos y militar. Hoy, en la era industrial, la tecnología y la información son dueños indiscutibles. El poder que sostiene a los líderes se hace multipolar. El poder de la información, de la tecnología, del conocimiento, del know how, el poder de las relaciones e interacciones entre individuos y grupos, el poder de la innovación y del cambio pasan a tomar un nuevo lugar.

La misma educación social del liderazgo entre dirigentes y seguidores se debe transformar. Se vive dentro de una sociedad más culta y compleja, misma que pide nuevas formas de participación y exige a sus líderes una conducción y una congruencia que antes se pasaba por alto.

Las grandes instituciones han ido perdiendo su eficiencia y han llegado al límite de su productividad. Los grandes aparatos de gobierno que algún día cumplieron con las funciones para las cuales fueron diseñados han dejado de ser eficaces para los ciudadanos, y gran parte de ello se debe a que ya no se busca un bienestar social sino un bienestar individual. Por eso se observa cómo las grandes organizaciones de antaño hoy son inmanejables, están sufriendo grandes reestructuraciones, aplanamientos, divisiones y fusiones. Tal es el caso de todo el aparato gubernamental que ha despedido a miles y miles de servidores públicos, los bancos, y en general todas las instituciones, están sufriendo un adelgazamiento.

La organización social y política está generando un liderazgo local que antes no existía y que se considera indispensable para que la voz de los ciudadanos llegue a los niveles de alto poder.

La urgencia de líderes no sólo se da en las naciones o en las organizaciones; en la misma familia se ha perdido autoridad moral de los padres. Dentro de la intimidad del hogar ahora se reciben influencias de distintos valores y códigos morales. La educación familiar consistente se ha vuelto un reto difícil.

Las escuelas ya no son una prolongación del hogar, como sucedía hace algunas décadas; antes la escuela apoyaba y reforzaba los valores culturales y tradicionales y daba congruencia a la educación de los hijos. Hoy las mismas escuelas son un rompecabezas de distintas culturas, valores y criterios.

En el campo religioso, muchos sacerdotes pierden seguidores e influencia en donde antes eran pilares de acción y modelos a seguir. Se tiene el ejemplo claro del papa Juan Pablo II que ha incrementado su liderazgo religioso en la iglesia católica y su influencia a nivel mundial, y sin embargo cada vez hay menos fieles que sigan las normas morales que ahora se consideran dentro del campo de la conciencia individual.

5. LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES¹⁸

TITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1o. La presente ley es de orden público y de observancia en todo el territorio nacional. Tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las cámaras de comercio, de industria y de las confederaciones que las agrupen, así como del Sistema de Información Empresarial Mexicano

Artículo 2o. Para los efectos de esta ley, se entenderá por:

- I. Secretaría: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;
- II Empresa: las personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales o de servicios, en uno o varios establecimientos, con exclusión de locatarios de mercados públicos que realicen exclusivamente ventas al menudeo, y personas físicas que efectúen actividades empresariales en puestos fijos o semifijos ubicados en la vía pública, o como vendedores;
- III. Circunscripción; el área geográfica autorizada por la Secretaría para que opere una cámara;
- IV Ejercicio. el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de un año;
- V. Programa de trabajo: el conjunto de actividades que una cámara o confederación deberá realizar en un ejercicio, conforme a las funciones que tiene encomendadas en términos de esta ley, su reglamento y de sus estatutos, y
- VI Grupo promotor: el conjunto de empresas que, de acuerdo a la que señala la presente ley, se organizan para constituir una cámara.

Artículo 3o. La aplicación e interpretación de la presente ley, para efectos administrativos, corresponde al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría.

Artículo 4o. Las cámaras y sus confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidos conforme a lo dispuesto en esta ley. La actividad de las cámaras será la propia de su objeto; no tendrán fines de lucro y se abstendrán de realizar actividades religiosas y partidistas.

Las entidades extranjeras que tengan un objeto igual o semejante al de las cámaras que se regulan en esta ley, requerirán autorización de la Secretaría para operar en el territorio nacional y actuarán como personas morales privadas sujetas al derecho común.

¹⁸ "Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones" ED. Porrúa. México 1998. pág. 181-201.

Artículo 5o. Las instituciones constituidas y organizadas de acuerdo con esta ley deberán usar en sus denominaciones los términos “cámara” o “confederación” seguidos de los vocablos que, conforme a lo establecido en la misma, permitan identificar su circunscripción, actividad o giro según corresponda. Cuando se trate de las entidades extranjeras a que se refiere el último párrafo del artículo anterior, su denominación deberá hacer referencia a su nacionalidad

Para que una persona moral, distinta a las señaladas en el artículo anterior, incorpore el término “cámara” o “confederación” en su denominación o razón social, será necesario obtener previamente la aprobación de la Secretaría, salvo lo dispuesto en otras leyes

Artículo 6o. la secretaría tendrá las siguientes atribuciones y facultades:

- I. Autorizar la constitución de cámaras y confederaciones, cuando se cumpla lo establecido en esta ley;
- II. Registrar las delegaciones o representaciones de las cámaras;
- III. Determinar aquellas actividades económicas, incluyendo servicios, que quedarían comprendidas dentro de las listas de actividades comerciales e industriales a que se refiere el artículo 9º.
- IV. Coadyuvar al fortalecimiento de las cámaras empresariales y sus confederaciones;
- V. Convocar, con cargo el presupuesto de las cámaras o confederación, a la asamblea general respectiva, cuando así se requiera en términos de la presente ley;
- VI. Determinar el monto máximo de las tarifas que las cámaras podrán cobrar por concepto de alta y actualización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, escuchando la opinión de cámaras y confederaciones;
- VII. Establecer mecanismos que permitan a las empresas cuya información conste en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, acceder a programas orientados al desarrollo del comercio y de la industria,
- VIII. Determinar con base en la información contenida en el Sistema Empresarial Mexicano, las empresas que serán consideradas para calcular los porcentajes a que se refiere el artículo 13;
- IX. Expedir los acuerdos de carácter general necesarios para el cumplimiento de esta ley y su reglamento;
- X. Vigilar y verificar la observancia de esta ley y sus disposiciones reglamentarias, así como sancionar los casos de incumplimiento, y
- XI. Las demás señaladas en esta ley

TITULO II

De la circunscripción, actividades, giros y regiones

Artículo 7o. Las cámaras de comercio tendrán una circunscripción regional y se integrarán con empresas y sus establecimientos que realicen actividades comerciales en dicha circunscripción. El reglamento definirá las características de las empresas que podrán constituir cámaras de comercio en pequeño, en atención al personal empleado e ingresos anuales de las empresas.

Las regiones comerciales serán áreas geográficas conformadas por uno o varios municipios adyacentes de una entidad federativa, y tratándose del Distrito Federal, por el conjunto de las delegaciones. Para la determinación de las regiones la Secretaría procurará:

- I Integrar la actividad comercial existente en la zona geográfica de que se trate, y
- II. Definir una región comercial, preferentemente cuando su población sea superior a doscientos mil habitantes y dentro de la circunscripción existan por lo menos un mil quinientas empresas comerciales.

Artículo 8o. Las cámaras de industria serán específicas y genéricas y tendrán circunscripción nacional o regional, conforme a lo siguiente:

- I. Las cámaras específicas con circunscripción nacional, se integrarán con empresas y sus establecimientos, localizados dentro del territorio nacional, que realicen actividades correspondientes al mismo giro industrial.

La Secretaría establecerá un giro industrial cuando la importancia económica de las actividades que lo integren, haga necesario que dichas actividades sean representadas en forma conjunta e independiente de otras, de modo tal que refleje adecuadamente la composición de las cadenas productivas observadas en la economía.

Dicha integración por giros se basará en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, excepto cuando el carácter distintivo de los procesos productivos, de la tecnología empleada, o el destino común de la producción, hagan conveniente una agrupación distinta

- II. Las cámaras específicas con circunscripción regional se integrarán con empresas y sus establecimientos localizados en una región industrial, que realicen actividades correspondientes a un mismo giro industrial.

Las regiones industriales de este tipo de cámaras serán áreas geográficas conformadas por una o varias entidades federativas adyacentes, respecto de las cuales la Secretaría procurará que:

- a) Las actividades correspondientes al giro industrial representen al menos el veinte por ciento del producto interno bruto industrial en la región, y
- b) Se produzcan al menos el treinta por ciento de la producción nacional del giro industrial correspondiente.

III. La cámara genérica con circunscripción nacional se integrará con empresas y sus establecimientos que cumplan con las características siguientes:

- a) Ubicarse en cualquier parte del territorio nacional no comprendida dentro de la circunscripción de las cámaras genéricas con circunscripción regional;
- b) Realizar cualquier actividad industrial no comprendida en un giro industrial para el cual exista una cámara específica de industria, y
- c) Que la Secretaría haya determinado que la actividad o giro industrial correspondiente debe quedar comprendido en este tipo de cámara

IV. Las cámaras genéricas con circunscripción regional se integrarán con empresas y sus establecimientos que realicen cualquier actividad industrial, localizados en una región industrial.

Las regiones industriales serán áreas geográficas conformadas por una o varias entidades federativas adyacentes. Para la determinación de las regiones industriales la Secretaría procurará que:

- a) El porcentaje del producto industrial de la región en relación con el producto interno bruto de la misma, sea al menos igual o mayor al porcentaje del producto industrial total del territorio nacional con respecto al producto interno bruto nacional, y
- b) Las actividades industriales en la región estén diversificadas, de manera que en la región existan diversos establecimientos representativos de la mayoría de los sectores industriales

Artículo 90. La Secretaría elaborará las listas de actividades comerciales e industriales, incluyendo servicios turísticos y de otra naturaleza, de giros industriales, y de regiones comerciales e industriales conforme a las cuales autorizará la constitución de cámaras, previa opinión del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y de las dependencias competentes. Las listas de actividades comerciales e industriales en ningún caso comprenderán los servicios financieros ni los profesionales.

El procedimiento que seguirá la Secretaría para la conformación y modificación de las listas a que se refiere el párrafo anterior será el siguiente:

- a) Publicará el proyecto de lista en el Diario Oficial de la Federación, a efecto de que dentro de los sesenta días naturales siguientes, quienes tengan interés jurídico en ello, presenten sus comentarios, y
- b) Al término del plazo a que se refiere la fracción anterior y dentro de los cuarenta y cinco días naturales siguientes, estudiará los comentarios recibidos, en su caso modificará el proyecto, y mandará publicar en el Diario Oficial de la Federación la lista definitiva.

TITULO III

Del objeto y organización de cámaras y sus confederaciones

CAPITULO I

Del objeto

Artículo 10. Las cámaras tendrán por objeto:

- I. Representar y defender los intereses generales del comercio o la industria, según corresponda;
- II. Ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica,
- III. Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro;
- IV. Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de éstas, en los términos que establezcan sus estatutos,
- V. Operar, con la supervisión de la Secretaría, el Sistema de Información Empresarial Mexicano, en los términos establecidos por esta ley y su reglamento;
- VI. Actuar como árbitros, peritos o síndicos, en términos de la legislación aplicable, respecto de actos relacionados con las actividades comerciales o industriales;
- VII. Prestar los servicios que determinen sus estatutos, así como los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio y la industria, que les sean autorizados o concesionados por las dependencias de la administración pública, y
- VIII. Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de sus estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.

Artículo 11. Las confederaciones tendrán por objeto

- I. Representar los intereses generales de la actividad comercial o industrial, según corresponda,
- II Procurar la solución de controversias de sus confederadas,
- III Actuar como árbitro, a través de una comisión destinada para este fin;
- IV Establecer relaciones de colaboración con instituciones afines del extranjero;
- V. Diseñar, conjuntamente con sus confederadas, los procedimientos para la autoregulación de niveles de calidad de los servicios que presten las cámaras y aplicarlos, y
- VI Coadyuvar a la unión y desarrollo de las cámaras

En su actuación las confederaciones deberán cumplir, además, el objeto que esta ley establece para las cámaras

CAPITULO II

De la constitución

Artículo 12. Los requisitos para constituir una cámara son los siguientes:

- I. Que no se encuentre constituida en los términos de esta ley una cámara del mismo tipo en las mismas circunscripción, tratándose de una cámara de comercio, una cámara de comercio en pequeño o una cámara genérica de industria, que no esté constituida una cámara del mismo giro, tratándose de una cámara específica de industria, salvo lo dispuesto en el último párrafo del artículo siguiente, y
- II. Contar con el mínimo de afiliados requerido conforme al artículo siguiente.

Artículo 13. Las cámaras deberán contar por lo menos con el siguiente número de afiliados:

- I. Tratándose de una cámara de comercio o una cámara de comercio en pequeño:
 - a) Veinte por ciento del total de las empresas comerciales y su establecimiento, ubicados en la región correspondiente, o
 - b) Quince por ciento del total de las empresas comerciales y sus establecimientos, ubicados en la región correspondiente, siempre que el personal empleado por las empresas afiliadas represente por lo menos treinta por ciento del personal total empleado por las empresas comerciales y sus establecimientos en la región;

II. Tratándose de una cámara específica de industria con circunscripción nacional

- a) Cuarenta por ciento de las empresas de un giro industrial ubicadas en todo el territorio nacional, o
- b) Treinta por ciento de las empresas de un giro industrial ubicadas en todo el territorio nacional, siempre que el personal empleado por el total de las empresas afiliadas represente al menos cincuenta por ciento del personal total empleado por las empresas industriales de dicho giro en todo el territorio nacional,

III. Tratándose de la cámara genérica de industria con circunscripción nacional:

- a) Cuarenta por ciento de las empresas de cualquier giro industrial, susceptibles de afiliarse con apego a lo dispuesto en el artículo 8º, fracción III, o
- b) Treinta por ciento de las empresas de cualquier giro industrial, susceptibles de afiliarse conforme a lo dispuesto en el artículo 8º, fracción III, siempre que el personal empleado por el total de empresas afiliadas represente al menos cincuenta por ciento del personal total empleado por todas las empresas susceptibles de afiliarse,

IV. Tratándose de una cámara genérica o una cámara específica de industria con circunscripción regional:

- a) Cuarenta por ciento de las empresas de cualquier giro industrial o del giro industrial específico, respectivamente, ubicadas en la región correspondiente, o
- b) Treinta por ciento de las empresas de cualquier giro industrial o del giro industrial específico, respectivamente, ubicadas en la región correspondiente, siempre que el personal empleado por el total de las empresas afiliadas represente al menos cincuenta por ciento del personal total empleado por las empresas industriales en la región correspondiente.

Una cámara cuyo número de afiliados sea inferior al requerido podrá continuar en funciones en tanto no surjan un grupo promotor que cumpla con la previsión en esta ley.

Artículo 14. Para constituir una cámara deberá seguirse el procedimiento siguiente:

- I. El grupo promotor presentará su solicitud a la Secretaría, acompañada de su proyecto de estatutos y presupuesto, y demostrará que cuenta con un patrimonio de por lo menos catorce mil seiscientos veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal y cubre los porcentajes requeridos por esta ley para la constitución de la cámara correspondiente.

La Secretaría deberá verificar que se cumpla con los requisitos previstos por esta ley, en un plazo de cuarenta y cinco días contados a partir de la presentación de la solicitud;

- II Satisfecho lo anterior, dentro de los quince días siguientes el grupo promotor convocará a la asamblea general constitutiva mediante publicación que se efectuará al menos dos veces consecutivas en dos de los periódicos de mayor circulación en la circunscripción propuesta para la cámara. Dicha asamblea deberá sesionar por lo menos veinte días después de la última convocatoria, y
- III. Celebrada la sesión de la asamblea general constitutiva ante federativo público competente, el instrumento que éste expida deberá ser enviado a la Secretaría, la que en su caso procederá al registro de los estatutos correspondientes y otorgará la autorización para constituir la cámara, misma que deberá publicarse en el *Diario Oficial* de la Federación.

Artículo 15. Las cámaras que representen la actividad comercial integrarán la confederación de cámaras de comercio. Las cámaras que representen la actividad industrial integrarán la confederación de cámaras de la industria.

CAPITULO III

De los estatutos y de los derechos de obligaciones

Artículo 16. Los estatutos de las cámaras y confederaciones deberán contener por lo menos lo siguiente:

- I Denominación que deberá hacer referencia al giro y circunscripción autorizados;
- II. Domicilio, el cual deberá estar dentro de la circunscripción autorizada;
- III. Objeto que se propone;
- IV. Integración y atribuciones de sus órganos, y facultades generales o especiales otorgadas a las personas que la representarán;
- V. La forma y requisitos para la celebración y validez de las reuniones de sus órganos, para la toma de decisiones por parte de los mismos y para la impugnación de éstas;
- VI. Los casos de remoción de consejeros y otros funcionarios;
- VII. Las condiciones de admisión y permanencia de afiliados, que garanticen la posibilidad de acceso a toda empresa del giro o región correspondientes a la cámara;
- VIII. Derechos y obligaciones de los afiliados o de las cámaras, según corresponda,
- IX. Procedimientos para la solución de controversias, para lo cual se insertará una cláusula que establezca la obligación de la cámara de someterse al arbitraje cuando el afiliado opte por dicho procedimiento,
- X. Procedimientos de disolución y liquidación, y
- XI. Los demás elementos que establezca el reglamento

La secretaria registrará los estatutos y sus modificaciones, los cuales deberán constar en instrumento otorgado ante fedatario público competente y publicarse en el *Diario Oficial* de la Federación.

Artículo 17. La afiliación a las cámaras será un acto voluntario de las empresas. Los afiliados tendrán los siguientes derechos y obligaciones ante su cámara:

- I. Participar en las sesiones de la asamblea general, por sí o a través de su representante,
- II. Votar por sí o a través de su representante y poder ser electos miembros del consejo directivo, así como para desempeñar otros cargos directivos y de representación;
- III. Recibir los servicios señalados en los estatutos,
- IV. Someter a consideración de los órganos de su cámara los actos u comisiones que en su concepto sean contrarios a los estatutos respectivos;
- V. Contribuir al sostenimiento de su cámara;
- VI. Cumplir las resoluciones de la asamblea general y demás órganos, adoptados conforme a esta ley, su reglamento y los estatutos, y
- VII. Los demás que establezcan el reglamento de esta ley o los estatutos.

Artículo 18. Las cámaras tendrán los siguientes derechos ante su confederación:

- I. Participar y votar en las sesiones de la asamblea general de la confederación, a través de sus representantes,
- II. Que sus representantes sean votados para integrar el consejo directivo y sean electos para los cargos directivos de la confederación, conforme a los estatutos de ésta;
- III. Recibir de la confederación los servicios previstos en los estatutos respectivos,
- IV. Someter a consideración de los órganos de su confederación los actos u omisiones que en su concepto sean contrarios a los estatutos de la confederación respectiva, y
- V. Los demás que establezca la presente ley, su reglamento o los estatutos de la confederación respectiva.

Artículo 19. Las cámaras tendrán las siguientes obligaciones respecto a su confederación:

- I. Cumplir las resoluciones adoptadas por la asamblea general;
- II. Asistir a las sesiones de la asamblea general y reuniones convocadas por su confederación;
- III. Realizar las tareas y comisiones que el consejo directivo de la confederación les asignen;
- IV. Contribuir al sostenimiento de la confederación respectiva, en los términos que fije la asamblea general de ésta;
- V. Enterar bimestralmente el importe proporcional que sobre la tarifa de alta y actualización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano corresponda, por concepto de operación de Sistema, y
- VI. Las demás que establezca el reglamento de esta ley o los estatutos de la confederación

CAPITULO IV

De la asamblea general

Artículo 20. La asamblea general es el órgano supremo de las cámaras y confederaciones, estará integrada respectivamente por sus afiliados y por sus representantes de las cámaras, y le corresponderá:

- I Aprobar los estatutos y sus modificaciones,
- II. Aprobar el programa de trabajo, así como el presupuesto anual de ingresos y egresos;
- III Aprobar las políticas generales para la determinación de los montos de cualquier cobro que realice la cámara o confederación, conforme a lo previsto en esta ley y en los estatutos respectivos;
- IV. Designar a los miembros del consejo directivo y el auditor externo, así como remover a éstos y a los demás directivos,
- V Aprobar o rechazar el informe de administración, el balance anual y el estado de resultados que elabore el consejo directivo, así como los dictámenes que presente el auditor externo;
- VI. Acordar la disolución y liquidación de la cámara, y
- VII Las demás funciones que establezcan el reglamento de esta ley y los propios estatutos.

Artículo 21. La asamblea general deberá celebrar al menos una sesión ordinaria durante los primeros tres meses de cada año. Del desarrollo de toda sesión deberá elaborarse el acta respectiva, en la que se expresen los acuerdos y resoluciones adoptados.

CAPITULO V

Del consejo directivo y de los funcionarios

Artículo 22. El consejo directivo será el órgano ejecutivo de una cámara o confederación y tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Actuar como representante de la cámara o confederación;
- II Verificar el cumplimiento del objeto y obligaciones de la cámara o confederación respectiva;
- III. Convocar a la asamblea general y ejecutar los acuerdos tomados por ésta;
- IV Presentar anualmente a la asamblea general el presupuesto de ingresos y egresos y el programa de trabajo para el ejercicio, y una vez aprobados por ésta remitirlos a la Secretaría;
- V. Ejercer el presupuesto aprobado por la asamblea general;

- VI Someter a la asamblea general el balance anual y el estado de resultados de cada ejercicio y, una vez aprobado, remitirlo a la Secretaría acompañado del dictamen del auditor externo, la cual pondrá a su disposición de los afiliados para su consulta;
- VII. Proporcionar la información requerida por la Secretaría y la confederación respectiva, y
- VIII. Las demás que señalen el reglamento de esta ley y los estatutos respectivos

Artículo 23. El consejo directivo de una cámara o confederación se integrará en la forma que establezcan los estatutos, su renovación será anual y se efectuará en dos terceras partes de los consejeros en años cuyo número sea impar y en una tercera parte en aquellos años que sean pares. Al menos el sesenta por ciento de los miembros del consejo de una cámara y su presidente deberán ser representantes de empresas afiliadas que realicen la actividad correspondiente al giro de la cámara de que se trate.

Toda minoría que represente al menos el veinte por ciento de los afiliados tendrá derecho a designar, por lo menos, aun miembro propietario del consejo directivo y su suplente. Estos consejeros se sumarán a quienes hayan sido electos por la asamblea general.

Se requerirá un mínimo de sesenta por ciento de miembros de nacionalidad mexicana en el consejo directivo

Artículo 24. Los consejeros durarán en su cargo dos años y no podrán ser reelectos para el periodo inmediato siguiente.

Artículo 25. El consejo directivo será encabezado por un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, quienes serán electos, en la primera sesión ordinaria del consejo directivo, la que deberá realizarse en la misma fecha en que se reúna la asamblea general en sesión ordinaria. Dichos directivos tendrán las funciones que determinen los estatutos respectivos, durarán en su cargo un año y podrán ser reelectos en una ocasión, sus cargos serán honoríficos y personales, y no podrán ejercerse por medio de representante.

CAPITULO VI

Del patrimonio de las cámaras y sus confederaciones

Artículo 26. El patrimonio de la cámara y confederaciones será destinado a satisfacer su objeto y comprenderá.

- I. Los inmuebles estrictamente indispensables para realizar su objeto;
- II. El efectivo, valores, créditos, utilidades, intereses, rentas y otros bienes muebles que sean de su propiedad o adquieran en el futuro por cualquier título jurídico para satisfacer su objeto;
- III. Las cuotas ordinarias o extraordinarias a cargo de sus afiliados o de las cámaras, respectivamente, que por cualquier concepto apruebe la asamblea general;
- IV. Las donaciones que reciban;
- V. El producto de la venta de sus bienes, y
- VI. Los ingresos que perciban por los servicios que presten.

TITULO IV

Del sistema de información empresarial mexicano

Artículo 27. Se establece el Sistema de Información Empresarial Mexicano a cargo de la Secretaría, como un instrumento de planeación del Estado, de información, orientación y consulta para el diseño y aplicación de programas enfocados principalmente al establecimiento y operación de las empresas, de referencia para la eliminación de obstáculos al crecimiento del sector productivo y, en general, para el mejor desempeño y promoción de las actividades comerciales e industriales.

La captación de la información y operación de dicho Sistema son de interés público.

Artículo 28. Las empresas deberán proporcionar el Sistema de Información Empresarial Mexicano dentro del primer bimestre de cada año, la información actualizada a que se refiere el artículo siguiente, en atención a la ubicación de cada establecimiento, a la actividad giro y región correspondientes. Las empresas de nueva creación deberían proporcionar dicha información dentro de los dos siguientes meses a la fecha de su constitución.

Cuando una empresa cese parcial o totalmente en sus actividades, o cambie su giro o su domicilio, deberá manifestarlo así al Sistema, en un plazo de dos meses contados a partir de la fecha en que estos hechos se produzcan.

Artículo 29. La información que determine la Secretaría y que deberá proporcionarse al Sistema de Información Empresarial Mexicano, será aquella necesaria para identificar las características de las empresas que participen en la actividad económica del país, a fin de conocer su oferta, demanda de bienes y servicios, y procesos productivos en que intervienen.

Dicha información no hará prueba ante la autoridad administrativa o fiscal, en juicio o fuera de él, y se presentará en los formatos que establezca la Secretaría, los cuales serán publicados en el *Diario Oficial* de la Federación.

Artículo 30. Para la eficaz operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, la Secretaría autorizará a las cámaras y confederaciones que así lo soliciten y cuenten con los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios, para que en el ámbito de su circunscripción, actividad, giro y región correspondientes capten la información a que se refiere el artículo anterior.

Cumplir con la obligación de proporcionar al Sistema de Información Empresarial Mexicano la información a que se refiere este Capítulo, en la cámara autorizada que corresponda, en ningún caso otorgará a las empresas los derechos o les impondrá las obligaciones inherentes a los afiliados a las cámaras.

Artículo 31. La Secretaría establecerá las reglas para la operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, así como para el uso de la información que contenga.

Las dependencias de la administración pública federal, estatal, municipal y el público en general podrán en cualquier momento consultar el Sistema

TITULO V

Disolución y liquidación de las cámaras

Artículo 32. Las cámaras se disolverán:

- I. Por acuerdo de la asamblea general que deberá ser convocada especialmente para este efecto;
- II. Cuando no cuenten con recursos suficientes para su sostenimiento o para el cumplimiento de su objeto en términos de esta ley, o
- III. En caso de que la Secretaría emita resolución que revoque su autorización, por las causas previstas en esta ley.

Artículo 33. La liquidación estará a cargo de al menos su representante de la Secretaría, uno de la confederación respectiva, y otro de la cámara de que se trate.

TITULO VI

Sanciones

Artículo 34. La Secretaría sancionará con amonestación a las cámaras o confederaciones que incurran en las conductas siguientes:

- I Llevar a cabo actividades que no se justifiquen en razón de su objeto, o
- II. No cumplir con las obligaciones que tengan con sus afiliados o cámaras

En caso de la primera reincidencia, se aplicará la multa a que se refiere el artículo siguiente. En reincidencia posterior podrá imponerse multa de hasta por el doble de la sanción anterior.

Artículo 35. La Secretaría sancionará con multa de dos mil a tres mil salarios mínimos a las cámaras o confederaciones que incurran en las conductas siguientes

- I Destinar sus ingresos a fines distintos de su objeto,
- II Operar el Sistema de Información Empresarial Mexicano fuera del ámbito de la actividad o circunscripción que les corresponda, o en contravención de lo previsto en esta ley, su reglamento o en los acuerdos de carácter general que emita la Secretaría;
- III. Negarse a prestar los servicios destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio o la industria que les soliciten las dependencias de la administración pública, o prestarlos en forma inadecuada, o
- IV. No contribuir al sostenimiento de la confederación respectiva, en los términos de esta ley

Artículo 36. La Secretaría solicitará a la asamblea general que, conforme a sus estatutos, tome los acuerdos necesarios para corregir cualesquiera de las conductas de los integrantes del consejo directivo y demás directivos de una cámara o confederación, cuando éstas:

- I Reincidan en cualquiera de las conductas a que se refiere el artículo anterior, y se les hubiere sancionado conforme al mismo,
- II. Incumplan con su objeto o con las obligaciones que les encomienda la presente ley o su reglamento;
- III. Desarrollen actividades religiosas, partidistas o de especulación comercial, o
- IV. Utilicen o dispongan de la información a que tengan acceso con motivo de la operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, en forma diversa a la establecida en esta ley, su reglamento, o en las reglas de operación que emite la Secretaría.

Artículo 37. La Secretaría, previa opinión de las dependencias competentes, podrá ordenar la revocación de la autorización de una cámara cuando su asamblea general se negare a cumplir con la solicitud a que se refiere el artículo anterior o la cámara deje de cumplir con los requisitos previstos en esta ley para su constitución.

Artículo 38. La Secretaría sancionará con multa de dos mil a tres mil salarios mínimos a quienes utilicen o incorporen en su denominación o razón social los términos "cámara" o "confederación" seguidos de los vocablos que hagan referencia a la circunscripción, actividad o giro que establece el presente ordenamiento, en forma contraria a la prevista por el artículo 5°. Salvo cuando otras leyes prevean específicamente el uso de dichas denominaciones.

En caso de reincidencia, la Secretaría podrá imponer multa de hasta por el doble de la sanción anterior y deberá proceder a la clausura del local o locales donde se ubiquen el domicilio e instalaciones de la persona de que se trate.

Artículo 39. Cualquier otra infracción a esta ley que no esté expresamente prevista en este título podrá ser sancionada por la Secretaría con multa de quince a trescientos salarios mínimos. En caso de reincidencia, podrá imponer multa de hasta por el doble de la sanción anterior.

Artículo 40. Para efectos de la presente ley, se entenderá por salario mínimo, el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal al momento de cometerse la infracción.

Artículo 41. La aplicación de las sanciones que se señalan en este Título no liberan al infractor del cumplimiento de las obligaciones que establece esta ley, y se impondrán sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que resulte.

TRANSITORIOS

PRIMERO. En esta ley entrará en vigor el 1 de enero de 1997.

SEGUNDO. Se abroga la ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de agosto de 1941, así como sus reformas y adiciones.

TERCERO. Las cámaras y sus confederaciones constituidas con anterioridad a la entrada en vigor de esta ley, deberán presentar adecuados sus estatutos a lo que la presente ley señala. Al efecto, las cámaras dispondrán de un plazo de ciento veinte días y las confederaciones de ciento ochenta días, ambos plazos contados a partir de la entrada en vigor de la presente ley. Las obligaciones contraídas durante la vigencia de la ley que se abroga, quedarán subsistentes hasta su prescripción legal.

CUARTO. La operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, se iniciará dentro de los treinta días naturales siguientes a la entrada en vigor de esta ley.

Las cámaras a que se refiere el artículo anterior quedarán impedidas para operar dicho Sistema en caso de no cumplir con lo dispuesto en ese artículo, dentro del plazo en el mismo señalado.

QUINTO. Para efectos de lo establecido en el artículo 28 y por única vez, las empresas tendrán noventa días naturales contados a partir de la entrada en vigor de esta ley para proporcionar la información correspondiente al Sistema de Información Empresarial Mexicano.

SEXTO. La Secretaría deberá publicar las listas de giros y regiones previstas en esta ley y determinar qué actividades serán consideradas comerciales o industriales, incluyendo servicios turísticos y de otra naturaleza, a más tardar el 30 de junio de 1998 y, a partir de esa fecha, podrá autorizar la constitución de nuevas cámaras.

SEPTIMO. Los consejeros y directivos de cámaras y confederaciones, electos antes de la entrada en vigor de esta ley concluirán el periodo para el cual fueron electos y podrá, por única vez, si así lo determina la asamblea general respectiva, continuar en su función hasta la celebración de la primera sesión ordinaria que se realice con posterioridad a la fecha en que debería concluir en su cargo dicho consejero o directivo, la cual deberá realizarse en términos de los artículos 21 y 25 de esta ley.

OCTAVO. La determinación de las características de las empresas a que se refiere el artículo 7º De la presente ley, se efectuará con base en aquellas que, a la entrada en vigor de la misma, tienen las empresas que conforman las cámaras de comercio en pequeño.

México, D.F., a 10 de diciembre de 1996. Dip. Sara Esther Muza Simón, Presidente Sen. Laura Jaramillo, Presidenta Dip Aurelio Salinas Ortiz, Secretario Sen. Ricardo Naumann Escobar, Secretario. Rúbricas

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciocho días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y seis Ernesto Zedillo Ponce de León, Rúbrica El Secretario de Gobernación. Emilio Chuayffet Chemor Rúbrica

CAPITULO II.



CAPITULO II

CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

I. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO¹⁹

La construcción como expresión de cultura y como medio de integración al espacio vital del hombre, ha existido en su forma más rústica, desde que el hombre apareció, y queda como testimonio de la sociedad que la crea, mostrando cómo el ser humano ha pensado, vivido y luchado por su supervivencia en distintos espacios y tiempos.

En el devenir histórico marchan conjuntamente los aspectos políticos y sociales con todos los elementos que conforman la infraestructura y el ambiente urbano de una nación. En este contexto, nuestro país destaca una azarosa y desafiante marcha hasta construir lo que en hoy en día es la industria de la construcción, instalada en todos los niveles de la vida nacional.

Fue en la medianía del siglo XIX cuando en México se dan los primeros pasos para una organización constructiva que involucrara tecnología, materiales y personal, ya que durante la época colonial previa, la construcción en su aspecto industrial estaba asociada a una especie de función artesanal, ligada a la minería y en el ámbito urbano se asociaba a la arquitectura que, por la belleza de sus fachadas y palacios, opacaba la capacidad constructora de los ingenieros, entonces extranjeros, no existiendo una industria de la construcción como tal.

Habida cuenta del gran impulso que entonces comienzan a tener los ferrocarriles, con sus máquinas de vapor, con el empleo de grava, acero y madera surgen los primeros lineamientos para una industria propiamente constructiva, aunque costreñida a los ferrocarriles; es así como surgen las primeras obras de infraestructura, de mayor alcance, en materia ferroviaria y de comunicación telegráfica. Tales obras eran realizadas con tecnología, capital y técnicos extranjeros. Ante los requerimientos de la naciente empresa, se crea el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio que emprende un proyecto con criterio nacionalista. Las obras comienzan a ser realizadas por particulares mexicanos pero con la asesoría de técnicos extranjeros.

Así el desarrollo de la industria mexicana nace circunstanciado al proceso histórico del país, cuyo desarrollo económico dependía del crédito externo y de las concesiones a extranjeros por la explotación de los recursos y las comunicaciones nacionales.

¹⁹ Revista: "Construcción, órgano de comunicación de la industria de la construcción". Editada por CMIC. Marzo 1998, Núm. 517, pág. 6-11

La Revolución de 1910 retrasó el desarrollo emprendido por el porfiriato, muchas de las obras desprendidas del gran auge que auspició Porfirio Díaz durante su largo mandato, quedaron inconclusas, como el Palacio de Bellas Artes y el Palacio Legislativo, hoy convertido en el Monumento a la Revolución.

Una vez restablecido el régimen constitucional, se vuelve la mirada al interior del país, se plantea la construcción de carreteras, obras hidráulicas, edificación de escuelas y provisión de servicios urbanos, con miras a un incipiente desarrollo industrial y autónomo. Es así como la década de los 20 define el nacimiento de la industria de la Construcción, apadrinada por el truncado porfiriato, por el capital y la tecnología extranjeros; se identifica a la construcción como a la industria del bienestar humano e inclusive se adiciona un impuesto específicamente para este tipo de obras.

Sin embargo, se enfrentan a la falta de técnicos nacionales calificados y con experiencia para realizarlas, existían entonces contratistas de obras, antiguos generales de la Revolución formados en la práctica, y los jóvenes recién egresados de las escuelas que desconocían los últimos avances tecnológicos. La mayoría de las constructoras de entonces surgían mediante padrinzos políticos e influyentismo para conseguir obras.

2. SURGIMIENTO DE LA CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION (CMIC)²⁰

Para los años 30, con la nacionalización del petróleo, los ferrocarriles y la reforma agraria, se da un empuje definitivo a las obras de irrigación y en general a todas aquellas de carácter social, con lo cual la cantidad de obra aumenta considerablemente, comienza la migración constante del campo a las ciudades y la necesidad de construir más viviendas, lo que hace proliferar a las empresas constructoras. Para el término del gobierno de Lázaro Cárdenas existían 90 empresas constructoras registradas en todo el país.

Existía entonces la Confederación de Cámaras Industriales (Concamín) fundada en 1918, a iniciativa del Centro Industrial Mexicano, y en 1936 se promulgó la Ley de Cámaras de Comercio y de la Industria, aunque todavía sin poner énfasis sobre el aspecto industrial.

Privaba una situación inequitativa e irregular en los aspectos relacionados con la construcción, los constructores debían enfrentarse a una serie de inconvenientes desde el momento de competir por la obra hasta su desarrollo, los constructores disgregados no contaban con un organismo que los representara, orientara y cuidara de sus intereses. Es por esta necesidad, que en 1945 surge la Asociación Nacional de contratistas, cuyo primer presidente fue Florencio Fuentes Ramírez. Gracias a las gestiones de esta asociación se consiguen créditos para la compra de maquinaria, se firman convenios fiscales para el pago de impuestos sobre la renta y se lucha por cambiar la imagen que entonces se tenía del contratista al que se veía con mucha desconfianza.

Por entonces, muchos de los constructores estaban afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacindra) muchas de las acciones del sector de constructores se canalizaban a través de ella, a pesar de no sentirse, por ésta, plenamente representados. No existía una organización gremial sólida y organizada. En ocasiones se reunían los contratistas para trámites de contratos y obras con el gobierno, pero de manera dispersa.

Ante el surgimiento de la Asociación Nacional de Contratistas, con un empuje evidente, la Canacindra comienza a obstaculizar las gestiones de la nueva Asociación, ya que los contratistas afiliados a la Cámara pagaban cuotas numerosas. Después de gran resistencia a la desincorporación de los constructores, se consigue, en tanto la Asociación se aboca a gestionar para convertirse en Cámara, pero no había logrado unificar el gremio; sin embargo, ya dentro de ella habían crecido empresas de gran prestancia y fuerza como Ingenieros Civiles Asociados (ICA).

²⁰ Ibid pág 3.

Como complemento a las acciones de la Asociación Mexicana de Contratistas, se funda en 1949 el Fondo impulsor de la Construcción, por el arquitecto Guillermo Zárraga, como una especie de banco para promover el financiamiento de obras públicas. El fondo poseía la capacidad financiera pero no era órgano de defensa gremial como la Asociación, por lo que deciden unificarse

El 26 de noviembre de 1952, consiguen de la Secretaría de Industria y Comercio la autorización para constituir la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.

2.1 LIDERES DE LA CMIC

Su primer presidente fue el ingeniero Bernardo Quintana Arrijoa. La asociación Nacional de Contratistas desapareció como grupo gremial y el Fondo Impulsor de la Construcción cerró en 1960.

El objetivo de la recién creada Cámara era establecer las bases y sistemas en todo lo referente a procedimientos de licitación, contratación de obras, gestiones de cobranza, régimen fiscal de los constructores y el acreditamiento y diversificación de las fuentes de financiamiento

Desde aquél primer presidente que se abocó a establecer sanas y equitativas relaciones con el estado, a incentivar a los constructores para incrementar a los asociados y brindar una gama de servicios para los socios y trabajadores de ña industria de la construcción, así cada uno ha colocado su propio ladrillo de esfuerzo, intelecto e iniciativa para edificar la gran casa de los industriales de la construcción.

Durante la gestión de Alfonso Luna de la Barreda se realizó el primer Congreso Nacional de la Industria de la Construcción y la primera Escuela de Capacitación de mano de obra, reconocida ante la SEP. El ingeniero Leandro Rovirosa Wade, siendo presidente, creó el Centro Impulsor de la Construcción y la Habitación; el químico industrial José Mendoza Fernández creó el primer organismo para auxiliar la exportación de servicios a la construcción, durante la gestión del ingeniero Pablo Alvarez Treviño se fundó el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) y durante la del ingeniero Vicente Bortori se hizo realidad el Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC). Varios años más tarde, bajo la batuta del ingeniero Sergio Jinich, nació la Fundación de la Industria de la Construcción.

Cada uno de los personajes que han guiado el destino de los constructores mexicanos han enfrentado desafíos en todos los ámbitos de su que hacer. Paralelamente a sus gestiones con entidades y autoridades públicas y fiscales en beneficio de los intereses del gremio, han buscado como máximo objetivo brindar una completa gama de servicios a sus asociados, derivándolos al personal que da la fuerza de trabajo al sector. Asimismo, desde el inicio de la Cámara se ha buscado instalar delegaciones en todos los estados de la República, para fortalecer y hacer eso de los beneficios de su sede.

3. UNA NUEVA EPOCA.

Actualmente, existen 43 delegaciones en los estados, que cuentan con servicios de representación y gestión, información, asesoría, capacitación, servicios educativos, certificación y desarrollo tecnológico. Asimismo, brindan educación y capacitación al personal y sus familiares. En dichas delegaciones se realizan también, anualmente, seminarios y simposios que reflejan lo más relevante y nuevo en materia de construcción.

Se mantiene una comunicación constante hacia los socios mediante las publicaciones nacionales, así como las de cada una de las delegaciones y a través de nuevas tecnologías como internet y el sistema satelital propio de la CMIC, Construsat, las cuales logran establecer una comunicación más rápida y eficiente. El personal que desempeña sus actividades en cada delegación es altamente calificado y se mantiene en constante actualización para brindar un mejor servicio a los socios.

En la actualidad, el ingeniero Ricardo Platt García, en su calidad de Presidente Nacional de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, ha impulsado fuertemente los destinos del gremio constructor hacia la modernidad y la excelencia en la prestación de los bienes y servicios.

Bajo su gestión, y respondiendo a ley de no obligatoriedad de afiliación a las Cámaras de Industria y Comercio, se ha creado una Cámara más dinámica y con una nueva identidad. Es ahora la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, y bajo este nuevo nombre despliega una infinidad de servicios que benefician a sus agremiados en cualquier ámbito relacionado con la construcción.

Asimismo, el ingeniero Platt apoyó la fundación de la delegación Distrito Federal, mediante la cual se dará un soporte más personalizado a los socios de esta región del país.

La ahora CMIC, tiene la preocupación continua de fortalecer, favorecer y encausar a los constructores a los más altos niveles de calidad, a través de sus siete servicios, los cuales son proporcionados a las empresas afiliadas a través de personal especializado.

El ingeniero Platt García se ha fijado el propósito de gestionar, entre otras muchas cosas, lograr que los proyectos de licitación del sector energético del país no sean preeminencia de empresas extranjeras, excluyendo a las mexicanas y reduciéndolas, en el mejor de los casos, a socios minoritarios con el consecuente debilitamiento de la industria constructora.

Hoy día, la CMIC se perfila como un sólido grupo formado por tres instituciones a través de cuya unión se logra un firme apoyo al gremio constructor con su amplia gama de servicios. Así, de cara al inicio del nuevo siglo, la CMIC se presenta en su mayoría de edad, reuniendo los elementos necesarios para seguir a la vanguardia de la vida nacional.

3.1 INFORMACION

La información es un recurso clave para que una empresa pueda crecer al generar nuevos negocios y fortalecerse en sus aspectos económico, tecnológico y normativo. Es por ello que la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción tiene el compromiso de mantener a sus socios actualizados en el conocimiento referente al sector

Las empresas afiliadas disponen de una vasta gama de información: a través del boletín informativo de la Construcción, la revista Construcción, vía Internet, en el centro de información de la industria de la construcción o en las propias instalaciones de la CMIC

I. Negocios

- Convocatorias y resultados de concursos de obra pública y licitaciones.
- Fuentes financieras
- Costo por metro cuadrado de construcción
- Bolsa de trabajo de la industria de la construcción y bolsa de maquinaria y equipo
- Directorio de empresas afiliadas

II. Económica

- Relativos de precios de insumos de la construcción que publica SECODAM
- Predicción del comportamiento del sector formal de la industria de la construcción
- Estadísticas del sector formal de la industria de la construcción (trimestral).

III. Tecnología

- Materiales
- Herramientas y equipo
- Administración de procesos
- Sistemas de construcción

IV. Eventos de actualidad

- Eventos internacionales
- Funciones de representación

V. Normatividad

- Leyes y reglamentos de la industria
- Información sobre las gestiones que realiza en las dependencias de gobierno estatal y federal a través de comisiones mixtas.
- Resultados de los estudios elaborados por los grupos de trabajo y las comisiones mixtas
- Normas técnicas de construcción

3.2 MISION Y FILOSOFIA

MISION

REPRESENTAR LOS ASUNTOS QUE CONCERNEN A LA INDUSTRIA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION EN LO GENERAL, ESTUDIAR LAS RELACIONES QUE SE RELACIONEN CON ELLA Y PARTICIPAR EN LA DEFENSA DE LOS INTERESES DE LOS EMPRESARIOS

FILOSOFIA

EL SOCIO NUESTRA RAZON DE SER.

3.3 OBJETIVOS

DE LA CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, es una Institución pública autónoma, con personalidad jurídica propia y patrimonio propios constituida para cumplir con las finalidades establecidas en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, en los siguientes estatutos y sus reglamentos

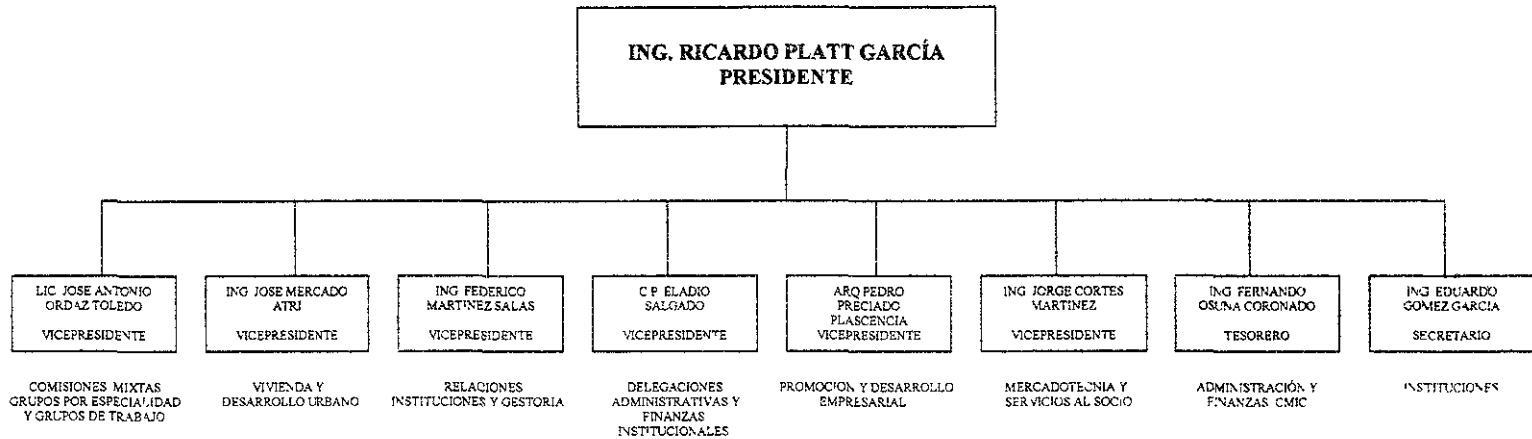
LA CAMARA TIENE POR OBJETO

- I. Representar, fomentar defender los intereses generales de los industriales de la construcción
- II. Ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad de los constructores mexicanos
- III. Promover actividades productivas tendientes a fomentar el desarrollo de sus afiliados, sin competir directamente con ellos en la actividad de la construcción
- IV. Operar, con la supervisión de la Secretaría, en los términos establecidos por ley y su reglamento, y el Sistema de Información Empresarial Mexicano
- V. Actuar como árbitro, perito o síndico, en los términos de la legislación aplicable, y de los presentes estatutos respecto de actos relacionados con las actividad industrial
- VI. Prestar los servicios que determinan los presentes estatutos, así como los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio y la industria, que le autorizen o concesionen las dependencias de la administración pública
- VII. Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de los presentes estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.

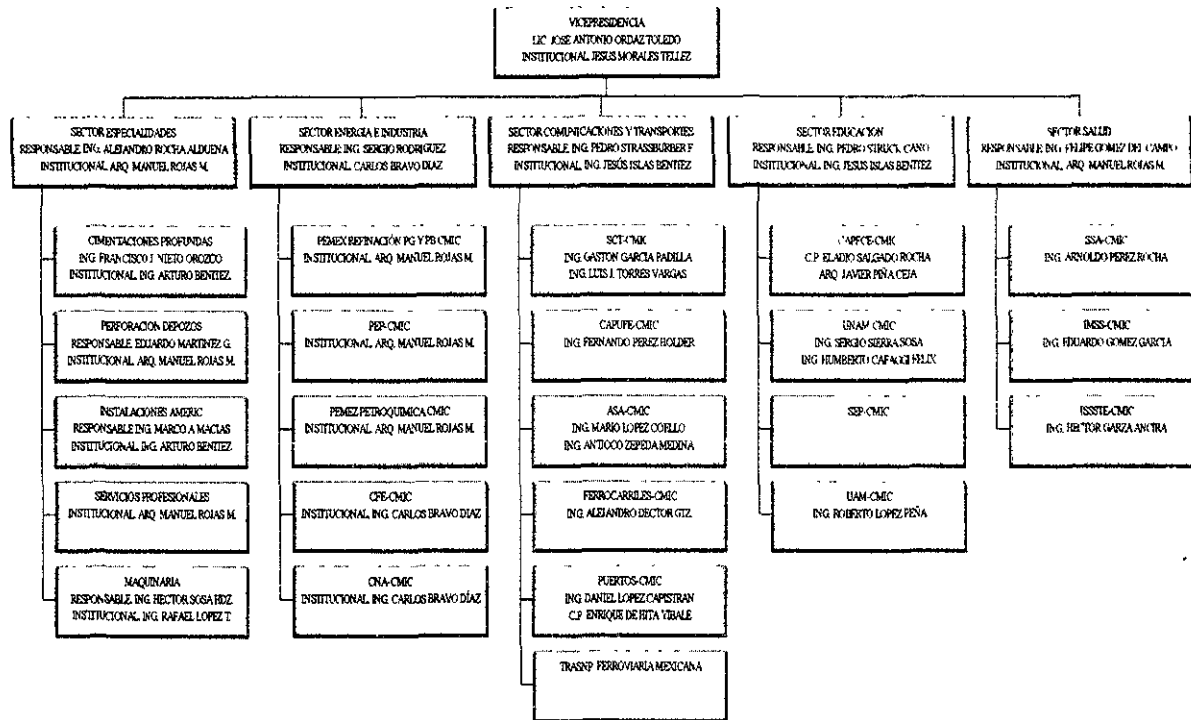


**Cámara Mexicana de la
Industria de la Construcción**

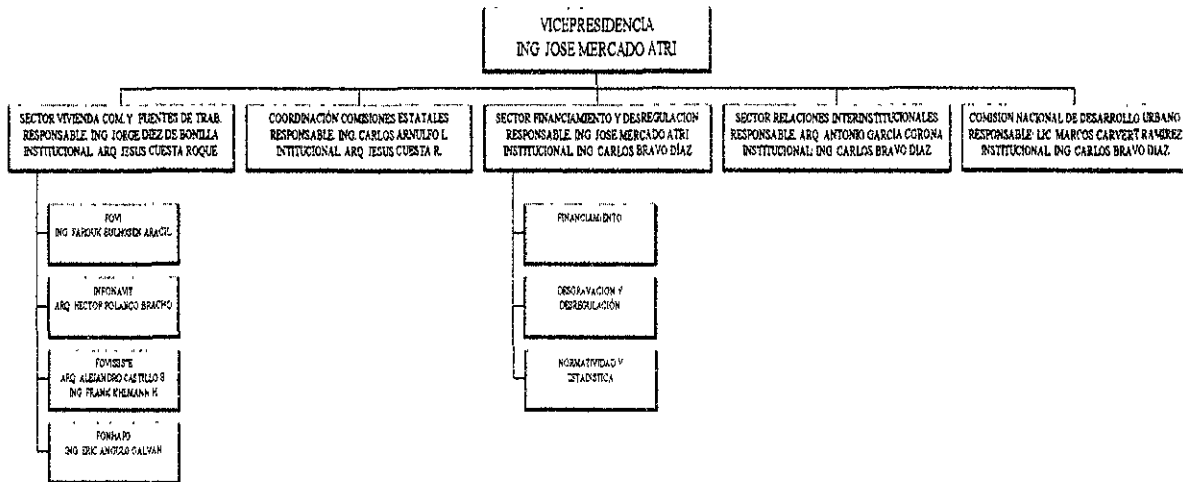
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA CMIC



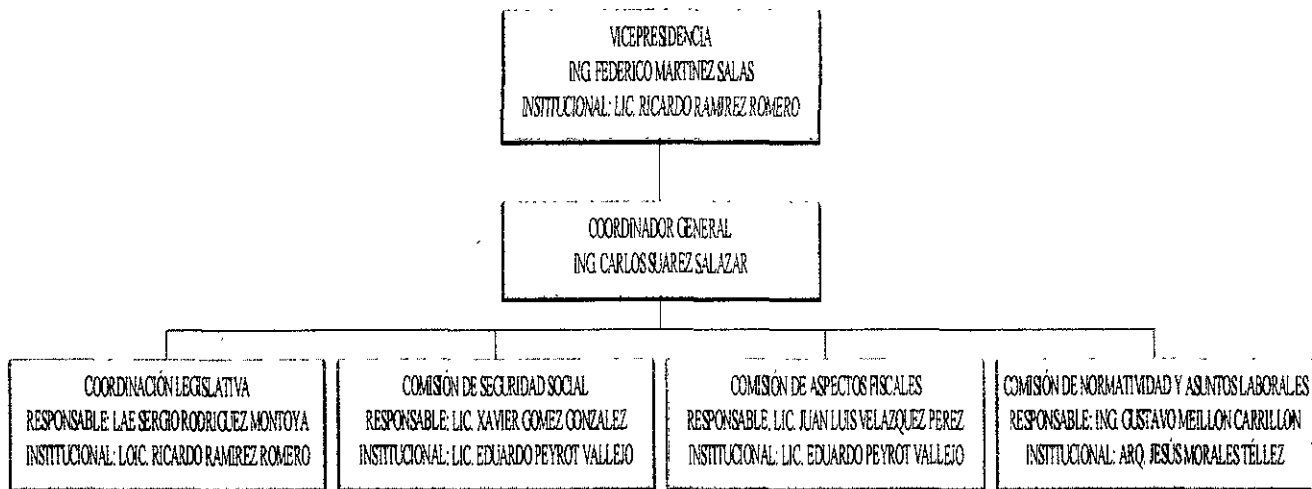
VICEPRESIDENCIA COMISIONES MIXTAS, GRUPOS POR ESPECIALIDAD Y GRUPOS DE TRABAJO.



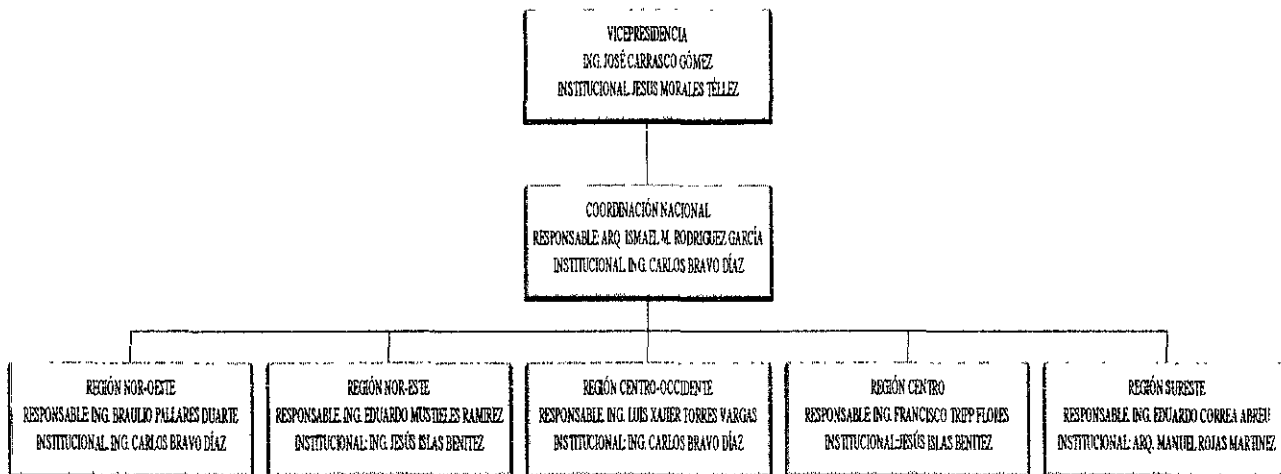
VICEPRESIDENCIA VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO



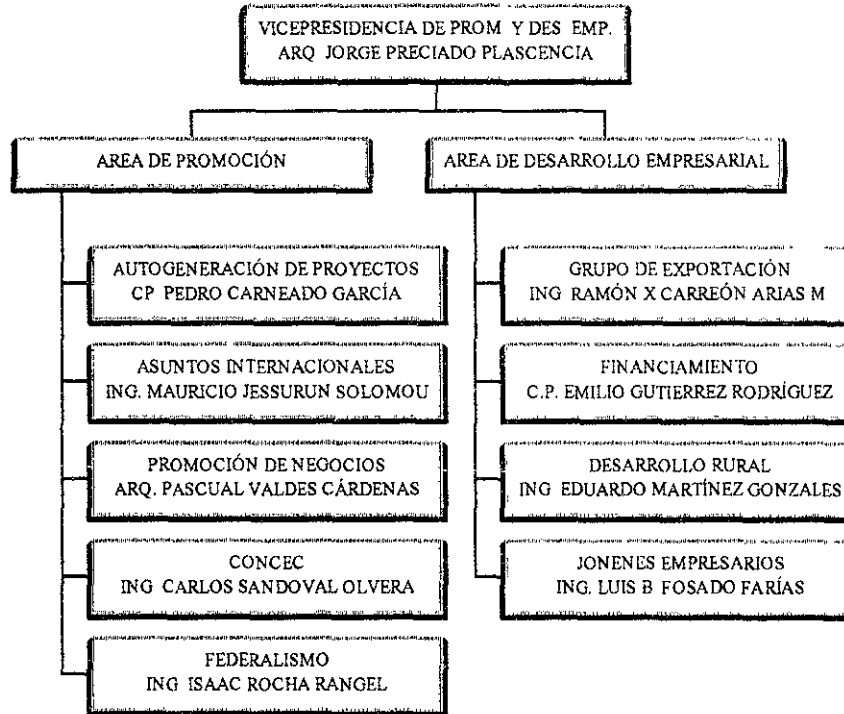
VICEPRESIDENCIA RELACIONES INSTITUCIONALES Y GESTORIA



VICEPRESIDENCIA DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANZAS INSTITUCIONALES



VICEPRESIDENCIA PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL



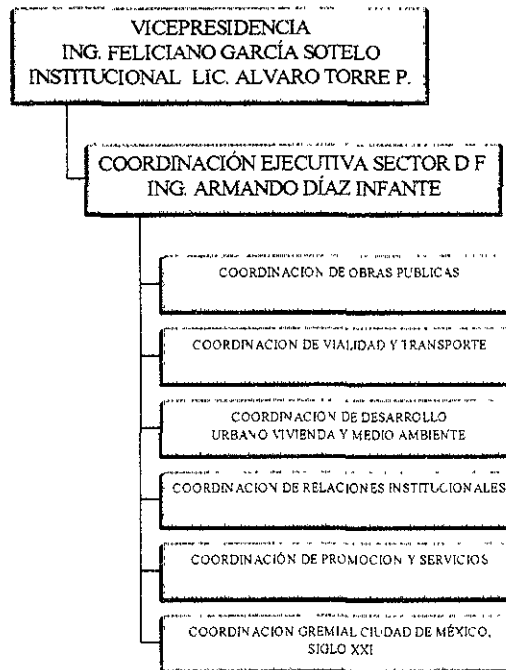
**VICEPRESIDENCIA
MERCADOTECNIA Y SERVICIOS AL SOCIO**

**VICEPRESIDENCIA
ING. JORGE CORTES MARTINEZ
INSTITUCIONAL: DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**

**COMISIÓN NACIONAL
DE SERVICIOS AL SOCIO Y
MERCADOTECNIA**

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

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRACION Y FINANZAS CMIC



SECRETARIO INSTITUCIONES

- AGUASCALIENTES
- BAJA CALIFORNIA
- BAJA CALIFORNIA SUR
- CAMPECHE
- CIUDAD JUÁREZ
- COAHUILA
- COATZACOALCOS
- COLIMA
- COMARCA LAGUNERA
- CHIAPAS
- CHIHUAHUA
- DISTRITO FEDERAL
- DURANGO
- ESTADO DE MÉXICO
- GUANAGUATO
- GUERRERO
- HIDALGO
- JALISCO
- LAZÁRO CÁRDENAS
- MAZATLÁN
- MICHOACÁN
- MORELOS
- NAYARIT
- NORTE DE SINALOA
- NUEVO LEÓN
- OAXACA
- POZA RICA
- PUEBLA
- QUERÉTARO
- QUINTANA ROO
- SALTILLO
- SAN LUISPOTOSÍ
- SINALOA
- SONORA
- TABASCO
- TAMAHULIPAS
- TIJUANA
- TLAXCALA
- ESTATAL VERACRUZ
- REGIONAL VERACRUZ
- VICTORIA
- YUCATÁN
- ZACATECAS

DIRECCION TECNICA.

FALTAN PAGINAS

74

De la:

82

a la:

4. DIRECCION TECNICA

OBJETIVOS GENERALES DE DIRECCION TECNICA

- I. PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL.
- II. APOYO A COMISIONES MIXTAS Y GRUPOS DE TRABAJO A NIVEL NACIONAL
- III. ASESORIAS Y DICTAMENES TECNICOS
- IV. INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES
- V. REPRESENTACION DE CONCURSOS DE OBRA.
- VI. CERTIFICACION CMIC ANTE EL GOBIERNO.
- VII. COORDINACION DE FOROS Y REUNIONES A NIVEL NACIONAL

OBJETIVOS DE LAS COORDINACIONES DE DIRECCION TECNICA

A GERENCIA DE PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL

- a) SERVICIO: INFORMACION, ORIENTACION Y ASESORIA SOBRE.
- Normatividad del ramo 26 y 33 (Federalismo)
 - Promoción de negocios (Diseño, gestión y convenios con contratantes privados)
 - Esquemas de apoyo a pequeña y mediana empresa

B GERENCIA DE APOYO A COMISIONES MIXTAS

- Apoyo logístico en reuniones y eventos
- Información al voluntariado sobre la industria de la construcción
- Asesoría e información a socios y a delegaciones
- Coordinación y difusión de las actividades de las comisiones mixtas y grupos de trabajo.
- Difusión de los programas de inversión y subastas de organismos públicos y privados relacionados con el desarrollo urbano y vivienda.
- Coordinación del proyecto "sistema de información de vivienda".
- Información sobre los eventos nacionales e internacionales en la materia.
- Apoyo a la vicepresidencia de desarrollo urbano y a comisiones mixtas

C. DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE COSTOS.

a) SISTEMA DE INDICES DE LA CMIC.

- Elaboración de los reportes de costos.

b) APOYO INSTITUCIONAL.

- Atención a consultas técnicas y apoyo institucional
- Analizar y dictaminar las solicitudes del sistema de clasificación de constructores..

c) CONCURSOS DE OBRA PUBLICA.

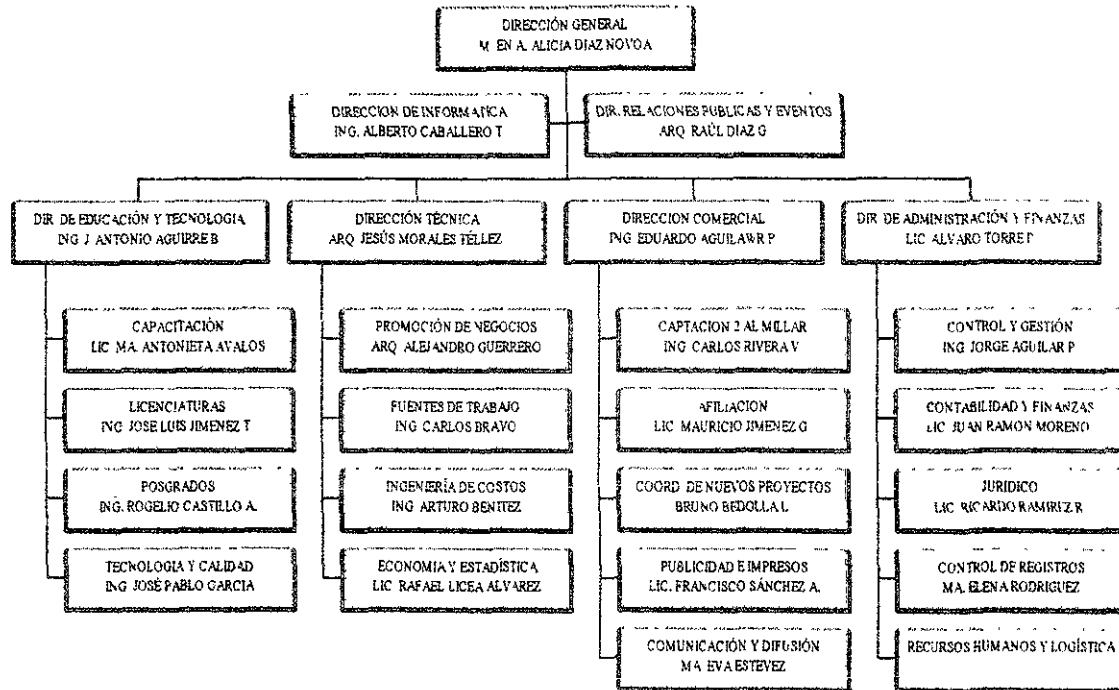
- Programación de la asistencia de los representantes de la CMIC a los concursos de obra pública
- Elaboración del resumen de convocatorias y reporte de resultados.

D. DEPARTAMENTO DE ECONOMICA Y ESTADISTICA.

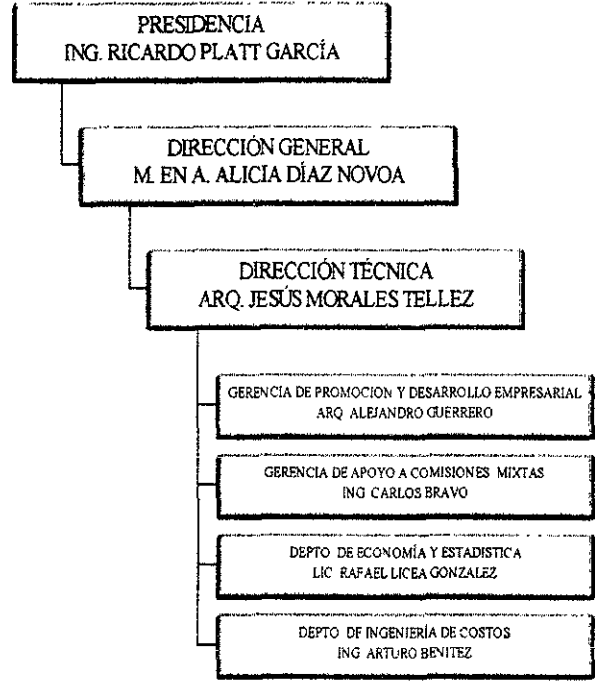
a) FACILITAR LA PLANEACION Y LA TOMA DE DECISIONES, A TRAVES DE:

- Analizar las tendencias y las perspectivas de la economía y de la industria de la construcción.
- Identificar los nichos de mercado.
- Detectar las oportunidades de inversión.
- Impartición de conferencias sobre la evolución de la industria de la construcción
- Elaboración de informes ejecutivos y asesorías.

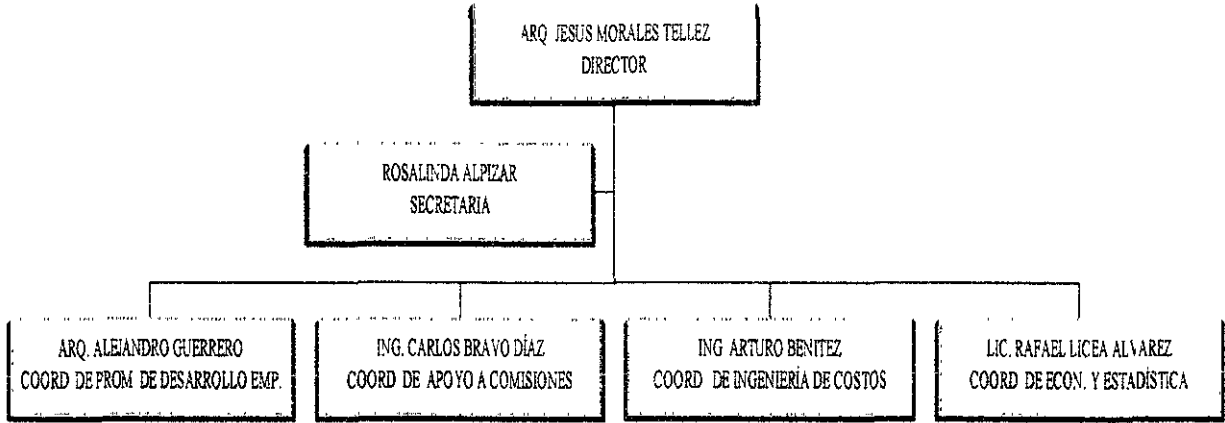
CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION



DIRECCION TECNICA



DIRECCION TECNICA

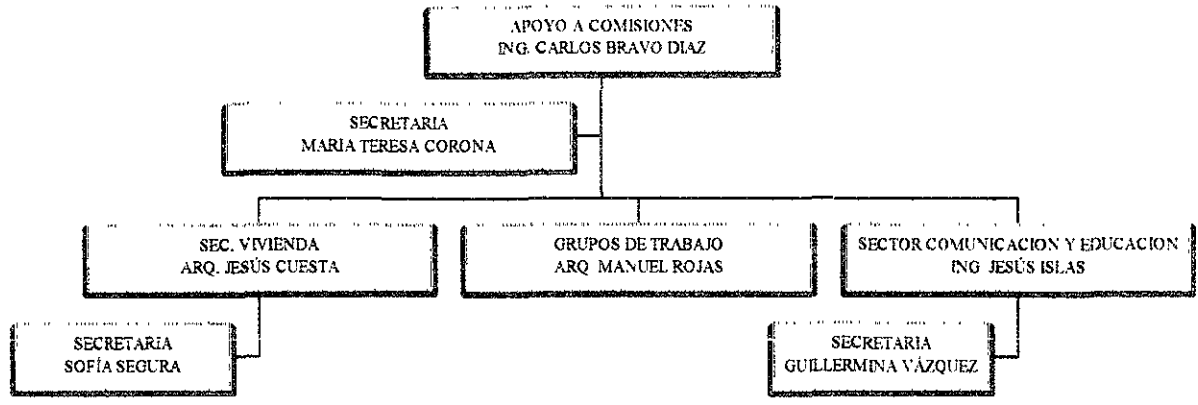


GERENCIA DE PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL

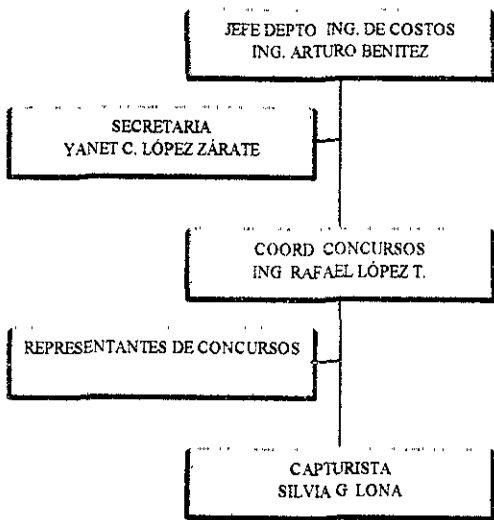
COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN
Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ARQ. ALEJANDRO GUERRERO

SECRETARIA
NORMA HERNÁNDEZ.

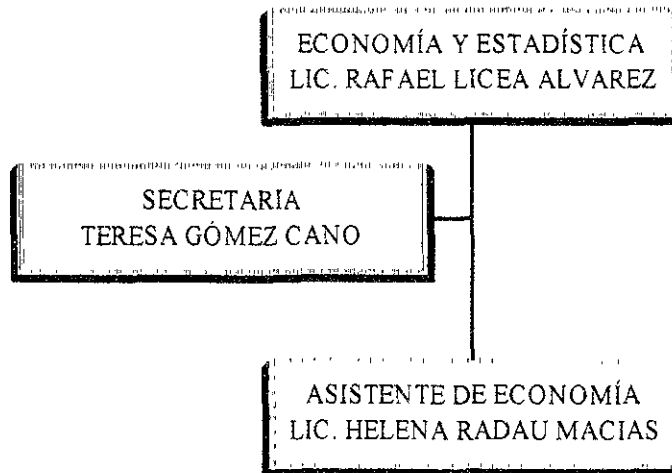
GERENCIA DE APOYO A COMISIONES



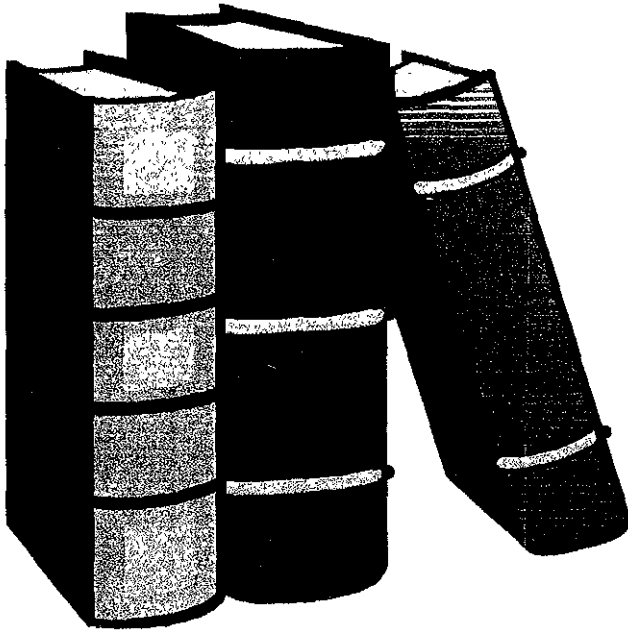
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE COSTOS.



DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y ESTADISTICA



CAPITULO III.



CAPITULO III.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION²¹

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende determinar si las características y estilo de liderazgo del dirigente del área de Dirección Técnica de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) es la apropiada para ser una institución que coadyuve al crecimiento de las empresas que la conforman

2. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

HIPOTESIS DE INVESTIGACION

Si las características y el estilo de liderazgo de los dirigentes del área técnica son los adecuados entonces, como institución, se podrá coadyuvar al crecimiento de sus socios.

Por lo anterior y de acuerdo al marco teórico, se ubica que las características personales y profesionales que debe tener el director técnico para actuar como líder son:

- Iniciativa
- Sentido común
- Optimismo
- Sinceridad
- Dominio de sí mismo
- Conocimientos tecnológicos y administrativos
- Espíritu de logro y unión
- Consistencia
- Participación
- Compromiso
- Disposición al riesgo
- Obsesión por la calidad
- Carisma
- Autoridad y poder
- Ser motivador
- Etica.

²¹ Ibañez B, Berenice. "Manual para la elaboración de tesis" ED. Trillas México 1996. pág.150-177

HIPOTESIS NULA H0

No existen estadísticas o estudios realizados con anterioridad que demuestren que los socios que integran la cámara hallan tenido un mejor desarrollo porque los directivos del área técnica reúnan ciertas características de liderazgo.

HIPOTESIS ALTERNA H1.

Si los directivos del área técnica de la CMIC poseen un liderazgo orientado tanto a la tarea como a las relaciones humanas, un alto grado de adaptabilidad a las circunstancias y contingencias que se le presenten y, además, se desenvuelven dentro de un sistema abierto de comunicación, entonces se podrán tomar decisiones adecuadas y oportunas que coadyuven al crecimiento de los socios de la cámara.

3. OBJETIVOS

La investigación "Liderazgo empresarial en el área de Dirección Técnica en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción" busca determinar cuáles son los tipos y características que prevalecen entre los diferentes miembros que laboran dentro del área de Dirección Técnica de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con la finalidad de determinar si dichas características son base fundamental para que sus poseedores puedan ejercer un liderazgo eficaz

Dentro de este marco, los objetivos primordiales del presente estudio son:

1. Conocer el estilo de liderazgo predominante en el área de dirección técnica.
2. Analizar los principales problemas, causas y oportunidades en cuanto al liderazgo ejercido dentro del área de dirección técnica.
3. Llevar a cabo un análisis de los factores y variables que influyen para determinar el tipo de liderazgo así como su eficacia.
4. Proporcionar una fuente de información valiosa a los miembros del área de dirección técnica para futuras tomas de decisiones.

Por lo anterior, se intenta proporcionar un beneficio a los empresarios que se encuentran afiliados a dicha cámara, ya que al conocer las características de sus dirigentes, podrán realizar un análisis más objetivo de los mismos determinando así si son aptos o no para desempeñar dichas actividades.

Asimismo, se busca continuar con la relación estudiante-universidad-empresa para contribuir a la comunicación entre estos de manera que se obtenga una difusión favorable tanto de los objetivos que persigue la Cámara de la Industria de la Construcción y de nuestra máxima Casa de Estudios entre los empresarios y la comunidad.

4. VENTAJAS

⇒ La aplicación del caso práctico para detectar el estilo de liderazgo que desarrolla el Arq. Jesús Morales Téllez director técnico del área de dirección técnica de la CMIC busca proporcionar a los empresarios afiliados a dicha cámara una visión más objetiva en su desempeño como uno de los dirigentes de dicha institución

⇒ Permitirá a la máxima autoridad de la CMIC, conocer de su personal el estilo de liderazgo tomando conciencia de sus aciertos y errores, a fin de modificar y aplicar alternativas que den soluciones a sus problemas actuales.

⇒ El presente estudio proporcionará al empresario conceptos sencillos, claros y acordes, que faciliten la reestructuración de sus relaciones con sus colaboradores.

⇒ Poder otorgar una base de información completa para desarrollar futuros cursos de capacitación y motivación entre los miembros del área de dirección técnica.

⇒ No se pretende estereotipar, bajo ninguna circunstancia, el estilo de liderazgo como bueno o malo ya que esto será más o menos eficaz considerando siempre a los seguidores como parte fundamental.

5. LIMITACIONES.

⇒ El presente estudio es sólo aplicado, al director técnico y a los coordinadores de dirección técnica.

⇒ La aplicación y obtención de la información requiere de la disposición total del director técnico Arq. Jesús Morales Téllez y los diferentes coordinadores del área que colaboran con él.

⇒ Los datos y resultados obtenidos son representativos únicamente de la información obtenida del director técnico y sus colaboradores del área técnica, descartando toda posibilidad de entrevistar a todo el personal institucional de la CMIC y a los 12,000 afiliados de dicha institución, por la magnitud de personal requerido para desempeñar dicha labor.

6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

Después de haber revisado la bibliografía referente a las principales teorías de liderazgo, se consideró que el enfoque del comportamiento funcional de Robert R. Blake y Jane S. Mouton (punto 2.3.2) es el más conveniente.

En cuanto a la obtención de la información sobre los estilos de liderazgo que ejerce el director y los coordinadores del área técnica, se utilizaron los cuestionarios desarrollados por el Doctor en administración Gustavo Velázquez Mastreta plasmados en su libro "El liderazgo del profesor universitario"²², así mismo se hace uso de test de liderazgo de los libros "El factor liderazgo"²³ y "Como ser un líder"²⁴ de John P. Kotter y, finalmente se retomó elementos de evaluación del estilo de liderazgo de Robert R. Blake y Jane S. Mouton del libro "El nuevo grid gerencial"²⁵.

A fin de obtener una información más objetiva se realizaron cuestionarios tanto a la parte directiva como a sus colaboradores, todo esto con la finalidad de tener bases más sólidas antes de emitir alguna conclusión errónea o que lleve implícita un alto grado de subjetividad

Para poder comprobar o desechar las hipótesis planteadas con anterioridad, en el diseño de los cuestionarios, tanto del director como de sus colaboradores se abarcaron los siguientes temas:

- Definiciones de liderazgo
- Conceptos y esencia de liderazgo
- Elementos de liderazgo
- Perfil del líder de excelencia
- Papel del liderazgo en la empresa
- Fuentes de poder del liderazgo
- Teoría del liderazgo de Robert R. Blake y Jane S. Mouton
- Liderazgo eficaz
- Etica y liderazgo
- Principios del liderazgo
- Cambios en el medio mexicano creciente necesidad del liderazgo

²² Velázquez Mastreta, G. "El liderazgo del profesor universitario" 1ª Edición. ED. Limusa. México 1985

²³ Kotter John P. "El Factor Liderazgo". Ediciones Díaz de Santos. S.A. c/Juan Bravo, 3ª. 28006 Madrid.

²⁴ Kotter John P. "Como ser un líder".

²⁵ Blake, Robert R. y Mouton, Jane S. "El nuevo grid gerencial". ED. Diana. México 1982. pág. 375

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR TECNICO

OBJETIVO

Determinar la manera en que el líder dirige al personal bajo su autoridad y responsabilidad, de modo que se podrá obtener.

- ⇒ El estilo de liderazgo que ejerce el director técnico.
- ⇒ Conocimientos del sector industrial y de la organización.
- ⇒ Relaciones en la empresa y en el sector industrial
- ⇒ Reputación e historial
- ⇒ Potencial y habilidad
- ⇒ Valores personales.
- ⇒ Motivación
- ⇒ El grado de adaptabilidad del líder a sus subordinados.
- ⇒ Los conductos más comunes de los dirigentes.
- ⇒ El grado de disponibilidad del director técnico para emplear la administración contingencial

Cada punto desde la perspectiva del líder se analizará con la percepción de los coordinadores a fin de darnos una visión más precisa del comportamiento del director.

CUESTIONARIO

DIRECTOR TECNICO.

Con su valiosa información se pretende conocer el tipo de liderazgo aplicado al área de Dirección Técnica en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

La información que nos proporcione será confidencial y recibirá un tratamiento estadístico general.

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

A AUTOEVALUACION

1.- ¿Cuáles son los objetivos de su carrera?

2.- ¿Qué actividades importantes esta realizando respecto a dichos objetivos?

3 - ¿Qué porcentaje de conocimientos sobre la institución considera tener?

30% () 50% () 70 () 100% ()

4 - ¿Qué tipo de conocimientos se necesitan en su puesto?

5.- ¿Para usted son importantes las buenas relaciones laborales?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

6.- ¿Cómo considera sus relaciones con sus colaboradores?

7.- ¿Qué tipo de capacitación motivacional se otorga a los empleados?

8.- ¿Cuáles son los cursos que da la cámara de capacitación intelectual?

9.- ¿Cuáles considera dentro de su curriculum sus logros?

10. ¿Qué opinión considera que tienen sus colaboradores de usted?

11.-¿Cuáles son sus mayores necesidades de desarrollo?

B EVALUACION DE OPORTUNIDADES

12.-¿Qué opciones de puesto de trabajo son factibles para un futuro inmediato?

13.-¿Cómo encaja sus objetivos personales con los profesionales?

14.-¿Cómo satisface sus necesidades de desarrollo?

15.-¿Cuenta con todo lo necesario para rendir bien?

16.-¿Cuáles son los medios de información con los que puede disponer y cómo lo ayudan a satisfacer sus necesidades de desarrollo?

17 -¿Cuáles son los trabajos y proyectos especiales que tiene planeados a futuro?

18.-¿Cuáles son sus próximos programas de capacitación?

C PLANIFICACION ACTIVA DE LA CARRERA

19.-¿Qué planes parecen los indicados para su carrera durante los próximos 1-5 años, teniendo en cuenta la realidad empresarial y la realidad política a corto plazo?

20 -¿Cómo puede "vender" esos planes a sus jefes y consejeros fundamentales y conseguir que los acepten y se comprometan con ellos?

CONOCIMIENTOS GENERALES

21.-¿Cuál es su concepto de líder?

22.-¿Se considera un líder?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

23.-Mantiene informados a sus empleados

Total _____ Parcial _____ Otro _____

24.-¿Expresa claramente sus instrucciones al dar una orden?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

25.-¿Sabe escuchar a sus colaboradores sobre las posibles opciones que tienen para resolver algún problema o situación relacionada con la dirección?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

26 -¿Cuál es la situación actual de la dirección técnica?

27 -¿Muestra compasión cuando tiene que tomar una decisión que afecte a su personal?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

28 -¿Cómo evalúa sus decisiones?

29.-¿Cuáles son las recompensas importantes que da a su personal?

30.-¿De qué manera motiva a su personal en general?

31 -¿Gana dejando que sus empleados también ganen? ¿De qué manera?

32.-¿Cuenta con todo el apoyo de sus subordinados?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

33 -¿Da a conocer la estructura de su área para crear la sensación de unidad?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

34 -¿Cuáles son las líneas de disciplina consistentes y claras de dirección técnica en general?

35.-¿Cuándo es usted exigente?

36.-¿Sus empleados lo respetan al hacer uso de su autoridad?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

37.-¿Emplea su poder con sensatez?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

38 -¿Consulta con sus empleados al tomar sus decisiones?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

39.-¿Sigue pasos lógicos al tomar decisiones?

SI _____

NO _____

¿CUALES?

40 -¿Admite sus errores?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

41.-¿Mantiene una actitud positiva y optimista?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

42.-¿Hace que el trabajo se disfrute? ¿De qué manera?

SI _____

NO _____

43.-¿Comparte con su personal los logros obtenidos?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

44.-¿Delega eficientemente su autoridad sobre sus colaboradores?

SI _____

NO _____

¿COMO?

45.-¿Se considera altamente ético en todas las situaciones que se le presentan?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

TEST APLICADO AL DIRECTOR TECNICO Y A LOS COORDINADORES

1. Un director es responsable de.

A _____ Preocuparse porque sus empleados tengan una actitud positiva, ya que el trabajo sale por sí solo

B _____ Obtener un trabajo efectivo, ya que el personal responderá favorablemente.

2. La mejor manera de manejar las sugerencias de los empleados es.

A _____ Reaccionar positivamente hacia ellas, pero no hacer nada hasta que la autoridad competente otorgue su visto bueno

B _____ Aceptar todas las sugerencias, enviarlas al consejo directivo para su revisión y al mismo tiempo hacer sentir a los empleados que sus sugerencias son bien apreciadas.

3. Cuando un empleado tiene problemas con sus actividades, el director técnico debe:

A _____ Otorgarle ayuda y darle ánimo; así el empleado sentirá que él puede contar con su Director

B _____ Trabajar con sus empleados de común acuerdo, tratando de solucionar el problema, en tal forma, que se eliminen dificultades para el futuro.

4. El director técnico como jefe que obtiene buenos resultados, es aquel que le dice a sus empleados lo que espera de ellos.

A _____ Y dirige la acción firmemente.

B _____ Pero toma en cuenta que el empleado es el empleado y que por lo tanto, no es bueno esperar mucho de ellos.

5. Cuando el director técnico planea sus actividades de trabajo, debe de platicar al respecto con sus colaboradores

A _____ Pero dejar que ellos lleguen a sus conclusiones para que las lleven a cabo con su mayor interés

B _____ Y trabajar en conjunto con ellos hasta llegar a las mejores decisiones posibles

6. Cuando el director técnico ve que sus empleados salen de laborar antes de la hora de salida, él debería de:

A _____ Recordar que las buenas relaciones son importantes y que es mejor no hacer ningún comentario al respecto.

B _____ Hablar con ellos y hacerles ver que si su educación es costosa, deben trabajar su horario completo

7. Para asegurar su posición, cuando un director técnico toma sus decisiones, debe basarse en:

A _____ La más compleja información al respecto para que si los empleados se resisten, él no tenga que cambiar sus decisiones

B _____ El apoyo que le den las autoridades para las decisiones que tome para estar preparado por si los empleados se oponen a dichas decisiones.

8 De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general los empleados

A _____ Producirán más y trabajarán con mayor eficiencia si el director toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en su trabajo

B _____ Trabajarán mejor obteniendo una alta calificación si se identifican con el trabajo que realizan, a través de un común acuerdo con su superior

9. Las actividades deben ser:

A _____ Lo más elevadas que sean posible sin importar las exigencias que haya que imponerle al empleado

B _____ Lo que se puede trabajar, sin crear conflictos y problemas

10. Cuando un empleado está en desacuerdo con usted, éste debe escuchar al empleado para comprender que.

A _____ Las discrepancias en los puntos de vista deben enfrentarse tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para todos

B _____ Las discrepancias de opinión de los empleados permiten al director técnico demostrar que él, tiene la razón.

11 El director técnico puede ayudar a resolver problemas:

A _____ Aceptando el temperamento de los empleados tal y como ellos son

B _____ Invitando a los empleados a que sean cordiales en el trabajo.

12. Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del empleado, el director técnico debe de llegar a decisiones, tratándolas con sus empleados.

A _____ En forma de equipo, dirigiéndolo y coordinando sus esfuerzos.

B _____ Hablando con cada uno de ellos, en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.

13 Cuando existe algún conflicto, un director técnico debe:

A _____ Ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.

B _____ No meterse en el asunto y quedar al margen.

14. Cuando un director técnico se reúne con sus empleados, el principal objetivo debe ser:

A _____ Establecer las metas de trabajo, los programas y procedimientos, para llevarlos a cabo.

B _____ Darle a sus empleados la oportunidad de participar, haciendo sugerencias, pero teniendo el Director técnico la responsabilidad de equilibrar las presiones de equipo.

15. Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el director técnico debe.

A _____ Exponerle a sus empleados sus puntos de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar esta estrategia para animarlos

B _____ Hacer planes para el trabajo que se tenga que realizar posteriormente, haciendo que los empleados se pongan de inmediato a trabajar en las siguientes labores

16. Cuando los empleados están en conflicto entre ellos, el director técnico debe:
A _____ Hablarle en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para todos.

B _____ Permanecer neutral, ya que es posible que la gente se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos

17. Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el director técnico debe discutirlo con sus empleados:

A _____ Para ayudarlos a que aprendan haciendo mención de los aciertos del grupo de trabajo, pero comentando también sus errores y sugiriéndoles mejores formas de aprender, al alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar el trabajo.

B _____ Para establecer la forma en que se realizó el trabajo para recompensar al grupo o a los alumnos por su contribución en un forma adecuada.

18. Cuando un director técnico y sus colaboradores están en desacuerdo, el director técnico debe:

A _____ Explicar a sus colaboradores las razones por las cuales él ha tomado la decisión del caso, pero llevar a cabo las cosas tal y como él director técnico las ha decidido, diciéndole que lo siente mucho.

B _____ Simplemente decirle a su personal que la decisión está tomada.

19. La coordinación efectiva de los empleados puede lograrse:

A _____ Comprometiéndolos en la solución de los problemas de enseñanza - aprendizaje.

B _____ Diciéndoles que le personal es siempre muy importante.

20. Cuando un empleado se opone a hacer las cosas en la forma prescrita, su director técnico debe de:

A _____ Explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en beneficio de todos.

B _____ Olvidarse temporalmente del caso, ya que con el tiempo tal vez mejoren las cosas, tratando en esta forma de evitar algún problema.

21. Para que un empleado sea mejor apreciado por su director técnico cuando le trasmite alguna información, debe informarle de:

A _____ Todos los estudios e investigaciones que necesita conocer a fondo, sin importar si tales menesteres van bien o no.

B _____ Únicamente los problemas excepcionales, que requieren la acción directa del director

22. Cuando un director planea su trabajo y obtiene algunas ideas de sus colaboradores, debe incluir en sus planes

A _____ Las sugerencias que él considere útiles, y no debe olvidar agradecer a sus colaboradores sus aportaciones.

B _____ Todas las sugerencias, sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus empleados que participan.

23. Cuando los empleados violan alguna política laboral, el director debe:

A _____ Tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que la violación no vuelva a ocurrir.

B _____ Dejar que las cosas pasen; es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.

24. Cuando un nuevo proyecto de estudios va a ser implantado, el director debe:

A _____ Trabajar junto con sus colaboradores para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al director como a los empleados.

B _____ Obtener toda la información importante; buscar ideas y sugerencias de aquellos que realizarán el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones; después con base en lo anterior, asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.

25. Cuando un director planea un trabajo, debe:

A _____ Aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y si es necesario, recurrir a expertos en la materia, llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades personales o grupales a sus empleados.

B _____ Hablar con sus empleados explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar, dejándolos en cierta libertad para que sigan la forma que les parezca mejor de trabajar.

26. Un director técnico debe:

A _____ Aceptar que la gente no quiere trabajar mucho, pero si exigirles que trabajen eficientemente

B _____ Hacer que se cumpla el trabajo tratando a los empleados como personas.

27. Las metas u objetivos que el director se proponga en el trabajo, deben ser:

A _____ Ni muy altas, ni muy bajas, pues en esta forma los empleados las podrían alcanzar mejor.

B _____ Tan altas como sea posible, siempre que los empleados las acepten.

28. Un director debe saber que si el empleado trata de trabajar lo mejor posible, él debe:

A _____ Presionarlos lo más que sea posible, no obstante que esto produzca resentimiento y frustración.

B _____ El director no puede hacer nada y tratar de “salir del paso”.

29. Cuando un director técnico revisa el trabajo de los alumnos, él debe:

A _____ Hacer un balance de las virtudes y defectos del empleado, acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos de su trabajo.

B _____ Asegurarse de que el empleado esté consciente de que su trabajo será evaluado constantemente, y platicar con ellos de los factores que han originado las fallas y los aciertos de su trabajo, así como ponerse de acuerdo para establecer las metas institucionales.

30. Para hacer que los empleados progresen en sus actividades, el director técnico debe:

A _____ Dejarlos solos (empleados) y si llegaran a surgir problemas tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).

B _____ Estar cerca de los empleados para ver cómo trabajan, asegurándose de que ellos se den cuenta que él (director) se preocupa y se interesa por ellos.

31. Una de las formas para obtener resultados de los empleados es establecer las metas institucionales con ellos y:

A _____ Pedirles su ayuda en caso de que los objetivos institucionales no se hayan logrado.

B _____ Asegurarse del cumplimiento del trabajo desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.

32. Cuando un director y sus colaboradores están en desacuerdo, el director debe:

A _____ Dejar las cosas en desacuerdo, ya que es posible que con el tiempo se resuelvan por sí mismas.

B _____ Enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.

33. Un director que realmente conoce al empleado, al planear su trabajo:

A _____ Les manifiesta a sus empleados al panorama general de los planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideren más agradable.

B _____ Toma él (director) las decisiones correspondientes después de haber hablado con sus empleados en forma individual o grupal.

34. Las reuniones del director con sus empleados son buenas cuando éstas se dedican a:

A _____ Obtener toda la información necesaria para tomar mejores decisiones de cómo debe realizarse el trabajo

B _____ Comunicar a los empleados las decisiones de cómo hacer el trabajo.

35. Al revisar las tareas de un empleado, el director debe saber:

A _____ Que las evaluaciones o apreciaciones formales del trabajo pueden provocar sentimientos de agresión y que las experiencias en el trabajo es el mejor maestro.

B _____ Es importante que el empleado sepa cuál es su posición con respecto a los demás, comparándolos entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.

36. Cuando un empleado no está de acuerdo con las instrucciones de su director, el director debe:

A _____ Cambiar su posición con el fin de mantener la cooperación.

B _____ Obligar al empleado a que cumpla con sus instrucciones al pie de la letra.

37. Después de que una tarea ha sido planeada, el director debe:

A _____ Revisar el trabajo con su colaborador que lo está haciendo y decidir con ello los cambios que son necesarios

B _____ Dejar que los empleados hagan el trabajo según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas dejando que ellos lo resuelvan

38 Un director debe.

A _____ Revisar cómo se ha hecho un trabajo (problemas, pregunta, casos, etc.) y de acuerdo con la revisión realizada tomar una decisión

B _____ Usar sus propias habilidades para analizar y decidir que es lo que debe hacer, ya que ese es su trabajo y por ello se le califica

39. Un director puede reducir la resistencia al cambio en sus empleados.

A _____ Haciendo énfasis en los aspectos positivos del colaborador.

B _____ Actuando con cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.

40 Cuando exista un desacuerdo entre director y empleado:

A _____ El director y el empleado deben determinar francamente la causa del desacuerdo y resolverla.

B _____ El director debe decir la última palabra sobre el asunto

CUESTIONARIOS PARA COORDINADORES

OBJETIVO

Comparar los diferentes puntos de vista que los subordinados tienen con respecto a su director, de modo que se podrá obtener

- ⇒ El estilo proyectado del director
- ⇒ Los conductos de información más comunes del director
- ⇒ La tendencia del líder a comportarse de acuerdo a las contingencias presentadas.
- ⇒ Potencial y habilidad del director
- ⇒ Valores personales del director
- ⇒ Tipo de motivación otorgada por el director
- ⇒ El grado de adaptabilidad del líder con sus subordinados.
- ⇒ El grado de disponibilidad del director técnico para emplear la administración contingencial

Cada punto desde la perspectiva de los colaboradores se analizará con la percepción del director a fin de obtener una visión más precisa.

CUESTIONARIO DE RECURSOS OPERATIVOS

INSTRUCCIONES. Favor de otorgarnos su sincera opinión acerca del trabajo que realiza el director del área técnica de esta institución respecto a los temas que se refieren a liderazgo.

NOMBRE _____
PUESTO _____
EXPERIENCIA EN EL PUESTO _____
JEFE INMEDIATO _____

CONOCIMIENTOS GENERALES

1. ¿Cuál es su concepto de líder?

2. ¿Considera al director técnico un líder?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

3. El director le mantiene informado acerca de los objetivos, políticas y estructura de la institución.

Total _____ Parcial _____ Otro _____

4. ¿El director expresa claramente sus ideas?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

5. ¿El director sabe escuchar a sus colaboradores sobre las posibles opciones que tienen para resolver algún problema o situación relacionada con la dirección técnica?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

6. ¿Cuál es la situación actual de la dirección técnica?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

7. ¿El director muestra compasión cuando tiene que tomar una decisión que afecte a su personal?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

8. ¿Cómo evalúa sus decisiones el director?

9. ¿Cuáles son las recompensas importantes que da el director a su personal?

10 ¿De qué manera el director motiva a su personal en general?

11 ¿Gana el director dejando que sus empleados también ganen? ¿De qué manera?

12. ¿Cuenta el director con todo el apoyo de sus subordinados?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

13. ¿El director da a conocer la estructura de su área para crear la sensación de unidad?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

14. ¿Cuáles son las líneas de disciplina consistentes y claras de dirección técnica en general?

15 ¿Cuándo es el director técnico exigente?

16. ¿Cuándo el director técnico hace uso de su autoridad lo respetan?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

17. ¿El director emplea su poder con sensatez?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

18. ¿El director consulta con otros al tomar sus decisiones?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

19. ¿Cuáles considera que sean los pasos lógicos del director al tomar una decisión?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

20. ¿Cuándo se ha tomado una decisión incorrecta el director admite sus errores?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

21. ¿El director en todo momento y situación tiene una actitud positiva y optimista?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

22. ¿El director hace que el trabajo se disfrute? ¿De qué manera?

SI _____

NO _____

23. ¿Comparte el director con su personal sus logros?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

24. ¿Delega el director eficientemente su autoridad sobre sus colaboradores?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

25. ¿Considera al director altamente ético en todas las situaciones que se le presentan?

SI _____

NO _____

¿POR QUÉ?

CONSECUION Y CONTRATACION DE
CANDIDATOS A PUESTOS DE TRABAJO

1. ¿Lleva a cabo su empresa un buen trabajo respecto a la consecución y contratación de suficiente número de personas que tengan el potencial necesario para aportar algún día un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección.

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

2. ¿Qué ocurría hace cinco años? ¿Era bueno el trabajo de su institución respecto a la consecución y contratación de suficiente número de personas que tuvieran el potencial necesario para aportar, algún día, un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección?

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

3. ¿De qué manera la institución apoya a los candidatos que han finalizado recientemente sus carreras universitarias?

4. ¿Cómo considera que identifica a su personal el director?

5. ¿Qué ventajas tiene el director técnico en su puesto?

6. ¿Les da oportunidades de formación y estudios interna y externamente?

SI ()

NO ()

¿POR QUE?

7. ¿Cuál es su opinión acerca del director técnico?

8. ¿Cuáles son las oportunidades de ascenso en su puesto?

9. ¿Qué tipo de compensación da la institución a sus empleados?

10. ¿Cómo es el ambiente laboral de la institución?

CAPACITACION Y DESARROLLO

11. ¿Hace su director un buen trabajo respecto al desarrollo de empleados de gran potencial?

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

12. ¿Cómo es el trabajo que lleva a cabo la director con respecto al desarrollo de empleados de gran potencial?

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

13. ¿Cuál es la forma de aumentar actividades por parte del director hacia sus subordinados?

14 El asesoramiento, ejemplo y apoyo prestado por el director es:

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

16. ¿Cuál es la forma de premiar a los subordinados por el director?

17. ¿Dialoga con el director sus necesidades y planes de desarrollo.

SI ()

NO ()

¿POR QUE?

CONSERVACION Y MOTIVACION

18. ¿Hace el director un buen trabajo respecto a la conservación y la motivación de sus subordinados?

Excelente() Muy Bueno() Bueno() Aceptable() Malo()

19. ¿Cuáles son las oportunidades de ascenso ofrecidas por el director?

20. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo personal que le ha ofrecido el director?

21. ¿Cuáles son las oportunidades internas de formación?

22. ¿Cuáles son las oportunidades de formación fuera de la institución?

23. ¿Cuáles son los medios de información de que dispone los subordinados sobre vacantes en la empresa?

24. ¿Cómo considera las conversaciones con el director dirigidas a la planificación de crecimiento del área de dirección técnica?

25. ¿Cómo considera la preocupación del director hacia sus subordinados?

ESFUERZOS POR MEJORAR

26. ¿Has logrado el éxito?

Mucho éxito()

Algún éxito()

Ningún éxito()

27. ¿Cuál (si fue alguno) de los siguientes factores contribuyó al éxito de tal esfuerzo?
(marque todos los que le parezcan oportunos)

- Apoyo del director técnico
- Participación de la directora general
- Apoyo de sus compañeros
- Esfuerzo personal
- Otros

28. ¿Cuáles fueron los factores que impidieron el éxito de tal esfuerzo?

29. ¿Qué porcentaje de los puestos de dirección de la institución están actualmente ocupados por personas que resultan ideales para los mismos?

Menos de	10%
10	19%
20	29%
30	39%
40	49%
50	59%
60	69%
70	79%
80	89%
Más de	90%

7. METODOS DE EVALUACION.

A partir de la aplicación de los cuestionarios y de los tests de liderazgo se evaluó la autopercepción sobre estilos de liderazgo tanto del director como la percepción de aquellas personas que laboran con él, de tal manera que con ello se obtuvo una idea mucho más real y objetiva del estilo de liderazgo del director.

Las cifras obtenidas mediante el análisis son el promedio generado por el resultado de cada uno de los instrumentos de recolección de información contestados por las partes participantes en el estudio.

Para llevar a la práctica el modelo de Blake y Mouton (Grid Gerencial, Directivo o Administrativo) se adoptó a nuestra práctica pero sólo en términos denominativos de coordenadas, salvaguardando la manera en que cada uno de ellos tienen que ver con :

- 1 La productividad
- 2 Las relaciones humanas

El eje horizontal del tablero representa el interés del arquitecto en las tareas (productividad), mientras que el eje vertical lo representa el personal colaborador (relaciones humanas).

CUADRANTES Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

Cada eje de una escala de 1 a 9, la cual indica que el director puede tener desde un grado de 1, es decir, un mínimo de interés de las tareas (productividad) o en las relaciones con sus colaboradores, o un grado de 9, es decir, un máximo grado de interés en ambos casos.

Por lo anterior el Grid Gerencial utilizado quedo de la siguiente manera:

a) Arquitecto que ordena tareas (9,1)

Es el tipo de arquitecto que ordena tareas, tiene 9 grados de interés en las operaciones laborales y sólo un grado de interés en las relaciones humanas. Se interesa fundamentalmente en la productividad y considera que es su responsabilidad alcanzar las metas laborales

Al subordinado se le adiestra para hacer lo que se le ordene.

No se motiva a la formación de colaboradores, se motiva a la información con respecto a las obligaciones.

El directivo orientado hacia el 9,1 se esfuerza por adquirir poder, y dominar. Se ve impulsado a competir y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar a todos.

Cuando la producción es elevada, este tipo de directivo se siente fuerte y responsable, sin apreciar para nada lo que otros han contribuido para el éxito.

Su lema es: "Cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de la resistencia u oposición"

Cuando ocurren fracasos culpa a los demás

b) El Arquitecto tipo club campestre (1,9)

Este tipo tiene 1 grado de interés en la tarea y 9 grados de interés por las relaciones humanas.

Parte de la premisa de que si los colaboradores o subordinados se les tiene contentos y en armonía, es muy probable que se obtenga una alta productividad.

Un directivo orientado hacia el estilo 1,9 considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tienen la mayor importancia.

Debido a su deseo de agradar a todos y de ser aceptado por todos es posible que esté demasiado pendiente de lo que sus subordinados, colegas y jefes piensen.

Cuando los demás están contentos y lo reflejan en expresiones de amistad, el se siente unido a ellos.

c) El Arquitecto Miserable (también llamado LIP 1.1.)

El tipo de liderazgo LIP, resulta común de todos los miembros de la organización que pierden interés tanto en las relaciones humanas como en la productividad.

El tipo de liderazgo 1,1 permanece siempre a la vista pero procurando no llamar la atención, consigue evitar el convertirse un foco de controversias, el hacer enemigos o ser despedido.

Por lo general, da la impresión de parecer preocupado y esta actitud hace que los demás procuren no molestarle.

Al no comprometerse emocionalmente con las personas o actividades, evita enfrentarse con sus deficiencias o inhabilidades. Esta combinación de neutralidad y presencia física le permite evitar provocar resentimientos injustificados por su falta de interés.

Su lema es: "No veas nada malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijara en ti"

d) El Arquitecto Regular (5,5)

Desde nuestra perspectiva, más que regular, este tipo de liderazgo es tibio o mediocre, consiste en esforzarse lo suficiente para trabajar en forma razonable incluyendo lo necesario para que predomine un buen estado de ánimo

La motivación positiva del directivo orientado hacia el 5,5 es pertenecer. “Quiero quedar siempre bien. Quiero ser popular entre mis colegas” Lo logra actuando de acuerdo con lo que ha descubierto que la mayoría desea o hace. Ser popular significa amontonar un paquete de cualidades que estén de moda en el mercado humano. Esto significa que vestirá ala moda, vivirá en los barrios que estén de moda irá a los sitios que estén de moda, leerá libros que estén de moda y participará en todas las actividades sociales que contribuyan a su popularidad Probablemente cuidará sus modales y sabrá hacerse agradable haciendo lo posible por resultar interesante. Su meta es conocer mucha gente y tener muchas amistades aun que no sean sus amigos de verdad

Un directivo impulsado por el ansia de participar tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice

Generalmente espera que los demás le den alguna pista de cómo piensan

Su lema es el siguiente: “Si pienso aparento y actuó como los demás y me hago notar algo más, de está manera se me estimara y se me considerará como un buen gerente”.

e) El Arquitecto Integrativo (9,9)

También llamado ATD (Del vulgo: A todo dar)

Este tipo de liderazgo en el arquitecto resulta muy integrativo.

El individuo considera y confía que se pueden integrar las actividades y relaciones en un máximo grado de efectividad.

Se busca formar equipo para, formular planes tomar decisiones.

La motivación 9,9 supone una participación activa que conduce al compromiso y ala dedicación plena para el logro de los objetivos.

Se trata de conseguir la producción a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas

El esfuerzo común hace posible conseguir fuerzas para lograr lo que uno sólo no conseguiría.

Se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellos con quienes, y a través de los cuales, trabaja. Estos valores fomentan el voluntarismo, la espontaneidad, la franqueza, la responsabilidad y la sinceridad. Todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan para la realización de fines comunes.

Su lema es "Con interés, dedicación y versatilidad, podemos resolver los problemas más difíciles. Ese es el significado de dirección".

8. PASOS DEL PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL

Las fases llevadas a cabo de la presente investigación se desarrollaron de la siguiente manera:

1.- Determinación de la muestra:

Se determinó la muestra del área a estudiar involucrando tanto al director como a los coordinadores de dirección técnica

2.- Elaboración y aplicación de cuestionarios:

Elección de los cuestionarios aplicados de acuerdo al Grid Gerencial.

Obtención del estilo de liderazgo del director, mediante la aplicación de los cuestionarios y tests en ambas partes (director y coordinadores).

3.- Tabulación:

Realización de la tabulación de los cuestionarios y test aplicados en ambas partes (director y coordinadores).

4.- Análisis e integración de los resultados.

Análisis de los cuestionarios, test y determinación del estilo de liderazgo del director técnico de acuerdo al marco contextual del modelo desarrollado.

5.- Conclusiones:

Elaboradas con base en la información obtenida de la observación directa y de los cuestionarios y test aplicados

8.1 SUJETOS DE MUESTRA

El área estudiada es la dirección técnica de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). Es importante recalcar, una vez más, que en esta investigación se involucro tanto al director como a los coordinadores, luego entonces los sujetos de la muestra del estudio son:

Institución:	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
Area:	Dirección Técnica
Giro:	Servicios.
Tamaño:	Mediana
Director Técnico:	Arq. Jesús Morales Téllez
Coordinadores:	Ing. Arturo Benitez Morales Ing. Carlos Bravo Arq. Alejandro Guerrero Lic. Rafael Licea

8.2 APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios y de los tests de liderazgo, se concertaron citas específicas con el director técnico y con los coordinadores.

Una vez concertadas y acordadas las citas se acudió a cada una de las oficinas correspondientes para llevar una aplicación de manera personal, tanto del director como de sus coordinadores.

Con respecto a los subordinados se realizó un análisis por observación directa con el fin de obtener información para elaborar una conclusión objetiva.

Los cuestionarios y test no representaron dificultades para obtener respuestas. Así mismo el director mostró su disposición e interés por la situación del área técnica argumentando que con la información obtenida podría:

- Conocer el estilo de liderazgo que ejerce.
- Tomar mejores decisiones
- Crear nuevos planes y estrategias
- Obtener un mejor desempeño
- Saber sus fallas y trabajar en correcciones.

8.3 TABULACION DE LOS RESULTADOS

Con el fin de realizar una evaluación consistente, se decidió realizar un cuestionario de elección directa. En el se puede apreciar que cada aspecto contiene dos opciones: A y B, en los cuales se distribuyeron 3 puntos. Como el total de preguntas del cuestionario son 40, el total de puntos a obtener son 120, mismos que se reflejaran directamente dentro de las coordenadas del grid.

En cuanto a la información obtenida del cuestionario de preguntas abiertas y los test, su interpretación se realizó con la finalidad de reforzar los juicios emitidos dentro del análisis así como las conclusiones realizadas.

En el caso de los subordinados sólo se escogerán cuestionarios de preguntas que calificarán la actuación de su jefe porque en ningún momento se intentó calificar su actuación como subordinado (ya que el objeto de este estudio es determinar sólo las características de los dirigentes).

A) DIRECTOR TECNICO

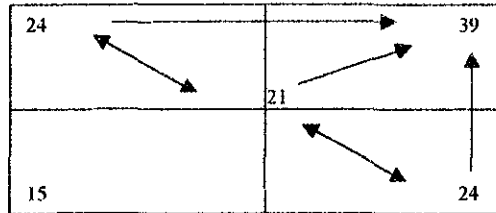
De los cuestionarios de preguntas cerradas aplicadas al director técnico se obtuvieron los siguientes resultados:

DIRECTOR TECNICO
RESULTADOS DE LA COMPARACION DE VALORES DE LIDERAZGO

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1			9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		<u>BX</u>		A__			21	<u>AX</u>	B__			
2			<u>BX</u>		A__		22			<u>AX</u>	B__	
3	<u>BX</u>			A__			23		<u>AX</u>			B__
4		<u>AX</u>	B__				24	<u>AX</u>		B__		
5	<u>BX</u>				A__		25		A__		<u>BX</u>	
6			B__	<u>AX</u>			26	A__				<u>BX</u>
7		A__			<u>BX</u>		27			A__	<u>BX</u>	
8	B__			<u>AX</u>			28		<u>AX</u>			B__
9		A__			<u>BX</u>		29	<u>BX</u>		A__		
10	<u>AX</u>		B__				30				<u>BX</u>	A__
11				B__	<u>AX</u>		31		<u>BX</u>	A__		
12	<u>AX</u>	B__					32	<u>BX</u>				
13				<u>AX</u>	B__		33			B__	<u>AX</u>	
14	<u>AX</u>		B__				34	<u>AX</u>	B__			
15		<u>BX</u>		A__			35			<u>BX</u>		A__
16			<u>AX</u>		B__		36		<u>BX</u>		A__	
17	A__			<u>BX</u>			37	<u>AX</u>				B__
18		B__	<u>AX</u>				38		B__	<u>AX</u>		
19	<u>AX</u>			B__			39				<u>AX</u>	B__
20			<u>AX</u>		B__		40	<u>AX</u>	B__			

9,9	9,1	5,5	1,9	1,1	TOTAL
39	21	21	24	15	120

De acuerdo con los valores obtenidos en la tabla anterior, la ubicación obtenida, dentro del grid gerencial, se proyecta de la siguiente manera



Con base en lo anterior, se puede apreciar que el director técnico Arq. Jesús Morales Téllez posee un estilo de liderazgo integrativo ejecutivo que resulta altamente efectivo o apropiado para manejar grupos de trabajo.

De los cuestionarios de preguntas abiertas y test aplicados al director del área técnica se retomará la siguiente información, para posteriormente, analizarlas e integrarlas con el marco contextual descrito anteriormente

CUESTIONARIO

NO. DE PREGUNTA	TEMA TEORICO	RESULTADOS OBTENIDOS
1	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DEL LIDERAZGO 1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2 PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Superación profesional y ayudar al desarrollo de la comunidad y el país.
2	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA	Toda, aprendiendo y aplicando toda la experiencia adquirida, con grupos a nivel nacional.
3	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	70%.
4	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Liderazgo, gerenciales y ejecutivos.
5	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 2.3.2.BLAKE Y MOUTON	Ayudan a crecer a la empresa y apoyan a los empresarios, así como se desarrollan los colaboradores
6	2.3.2.BLAKE Y MOUTON	Buenas.
7	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 4.CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO: CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO	Cursos de acuerdo a necesidades específicas y nuevas responsabilidades
8	6.LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES	Desarrollo empresarial, gerencia de proyecto y paquetería de computo, financiamiento.
9	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	Estar en puestos directivos y de responsabilidad.

10	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 2.3.2.BLAKE Y MOUTON 3.2.ETICA Y LIDERAZGO	Buena, que sea estricto y de carácter fuerte.
11	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO 6.LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES	Inglés
12	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	De momento ninguna.
13	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Continuo aplicando los conocimientos técnicos de relaciones humanas y cultura que he adquirido.
14	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 2.3.2.BLAKE Y MOUTON	Continuo relacionándome con autoridades y empresas muy importantes.
15	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	Si.
16	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	El plan de visión 2005 de la cámara así como el reglamento y estatutos de cámara así como información de otras direcciones y coordinaciones den la cámara.
17	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	Desarrollar más la dirección técnica y hacer cambios a mediano plazo para especializarse más así como el personal.
18	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Inglés y financiamiento.

19	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 4.CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO: CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO 6.LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES	Permanecer en cámara para continuar mi desarrollo, precisamente tomando en cuenta a los cambios políticos y de cámara para desarrollar la visión que existe de la empresa al 2005.
20	1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO 3.1.3.LIDERAZGO EMPRENDEDOR	Son los objetivos y visión que se establecieron hace 2 años.
21	1.DEFINICIONES DE LIDERAZGO	Persona responsable, ejemplo de sus subordinados, debe saber más que ellos y que contribuye a la mejoría de su empresa y trabajadores.
22	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DEL LIDERAZGO 1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	Si, por la experiencia, capacidad y carácter que tengo.
23	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DEL LIDERAZGO 1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	Total.
24	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Si, tengo buen sistema de información y necesidades, de ellos para dar ordenes claras y precisas.
25	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Es lo mejor.
26	1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Apoyo muy importante para la cámara que debe desarrollar más sistemas de oportunidades de trabajo para los socios
27	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 2.3.2 BLAKE Y MOUTON	No, se deben tomar decisiones firmes después de un análisis profundo.

28	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 1.3.FUENTES DEL PODER DE LIDERAZGO		Hasta ahora buenas.
29	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	DEL	Reconocimiento a su trabajo y aumento de salarios así como capacitación
30	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	DEL	Haciéndoles ver las probabilidades de desarrollo y superación que tienen en la empresa
31	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	DEL	Si yo progreso ellos también en la misma proporción de responsabilidades y oportunidad que se tienen.
32	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	DE	Si, los programas y objetivos se han cumplido.
33	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	DE	Si, deben saber posesionarse en sus oportunidades, responsabilidades y objetivos.
34	2.3.2.BLAKE Y MOUTON		Se deben cumplir los objetivos y las metas de la dirección, en cuanto a servicio, representación y gestión hay normas y trabajos que cada quien debe cumplir.
35	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 2.3.2.BLAKE Y MOUTON	DEL	Cuando un problemas ó trabajo requiere de fecha ó entrega oportuna.
36	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	DEL	Si, se ejerce la autoridad siempre, con ordenes requerimientos y autorizaciones, que todo el personal conoce
37	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	DEL	Si, no hay excesos de autoridad.
38	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	DEL	No, la decisión final me corresponde sólo a mi.

39	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 4.CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO: CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO	Si, información, situación y alternativas se deben considerar siempre
40	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Si, al tomar una decisión algunas veces no es la correcta, y se revienta hay que reconocer el error y volver a tomar la decisión.
41	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.3 FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	Si, nada más la mayor parte del tiempo en el trabajo.
42	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Si, misma razón.
43	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 3.2.1 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO	Si, deben de orgullecerse y reconocer que lo que se hizo fue bueno.
44	1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.3.FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	Si, con objetivos claros y de acuerdo a la responsabilidad que les corresponde.
45	3.2 ETICA Y LIDERAZGO	Si, es la base estar en paz y tener la seguridad de no favorecer ó deformar a la gente.

B) COORDINADORES

Debido a que el número de subordinados (4 miembros) se decidió, para las preguntas cerradas, plasmar los resultados de manera individual; en cuanto a las preguntas abiertas estas se plasmaron a nivel grupal y sólo se plantea la generalidad del mismo. Los resultados fueron.

Cuestionario de preguntas cerradas:

COORDINADOR I
RESULTADOS DE LA COMPARACION DE VALORES DE LIDERAZGO

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1			9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		<u>BX</u>		A__			21	A__	<u>BX</u>			
2			B__		<u>AX</u>		22			<u>AX</u>	B__	
3	<u>BX</u>			A__			23		<u>AX</u>			B__
4		<u>AX</u>	B__				24	<u>AX</u>		B__		
5	<u>BX</u>				A__		25		A__		<u>BX</u>	
6			<u>BX</u>	A__			26	A__				<u>BX</u>
7		<u>AX</u>			B__		27			<u>AX</u>	B__	
8	B__			<u>AX</u>			28		<u>AX</u>			B__
9		A__			<u>BX</u>		29	<u>BX</u>		A__		
10	<u>AX</u>		B__				30				<u>BX</u>	A__
11				<u>BX</u>	A__		31		B__	<u>AX</u>		
12	<u>AX</u>	B__					32	<u>BX</u>				
13				<u>AX</u>	B__		33			B__	<u>AX</u>	
14	<u>AX</u>		B__				34	<u>AX</u>	B__			
15		<u>BX</u>		A__			35			<u>BX</u>		A__
16			<u>AX</u>		B__		36		B__		<u>AX</u>	
17	A__			<u>BX</u>			37	<u>AX</u>				B__
18		B__	<u>AX</u>				38		<u>BX</u>	A__		
19	<u>AX</u>			B__			39				<u>AX</u>	B__
20			<u>AX</u>		B__		40	A__	<u>BX</u>			
	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1							TOTAL
	33	24	27	27	9							120

COORDINADOR 2
RESULTADOS DE LA COMPARACION DE VALORES DE LIDERAZGO

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1			9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		<u>BX</u>		A__			21	A__	<u>BX</u>			
2			<u>BX</u>		A__		22			<u>AX</u>	B__	
3	<u>BX</u>			A__			23		<u>AX</u>			B__
4		<u>AX</u>	B__				24	A__		<u>BX</u>		
5	<u>BX</u>				A__		25		<u>AX</u>		B__	
6			<u>BX</u>	A__			26	A__				<u>BX</u>
7		A__			<u>BX</u>		27			A__	<u>BX</u>	
8	B__			<u>AX</u>			28		<u>AX</u>			B__
9		A__			<u>BX</u>		29	<u>BX</u>		A__		
10	<u>AX</u>		B__				30				<u>BX</u>	A__
11				<u>BX</u>	A__		31		B__	<u>AX</u>		
12	<u>AX</u>	B__					32	<u>BX</u>				
13				<u>AX</u>	B__		33			B__	<u>AX</u>	
14	A__		<u>BX</u>				34	<u>AX</u>	B__			
15		B__		<u>AX</u>			35			B__		<u>AX</u>
16			<u>AX</u>		B__		36		<u>BX</u>		A__	
17	<u>AX</u>			B__			37	<u>AX</u>				B__
18		B__	<u>AX</u>				38		B__	<u>AX</u>		
19	<u>AX</u>			B__			39				<u>AX</u>	B__
20			<u>AX</u>		B__		40	<u>AX</u>	B__			

9,9	9,1	5,5	1,9	1,1	TOTAL
33	21	30	24	12	120

COORDINADOR 3
RESULTADOS DE LA COMPARACION DE VALORES DE LIDERAZGO

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1			9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		<u>BX</u>		A__			21	A__	<u>BX</u>			
2			B__		<u>AX</u>		22			<u>AX</u>	B__	
3	B__			<u>AX</u>			23		<u>AX</u>			B__
4		<u>AX</u>	B__				24	A__		<u>BX</u>		
5	<u>BX</u>				A__		25		<u>AX</u>		B__	
6			<u>BX</u>	A__			26	A__				<u>BX</u>
7		A__			<u>BX</u>		27			<u>AX</u>	B__	
8	<u>BX</u>			A__			28		<u>AX</u>			B__
9		<u>AX</u>			B__		29	<u>BX</u>		A__		
10	<u>AX</u>		B__				30				<u>BX</u>	A__
11				<u>BX</u>	A__		31		B__	<u>AX</u>		
12	<u>AX</u>	B__					32	<u>BX</u>				
13				<u>AX</u>	B__		33			B__	<u>AX</u>	
14	<u>AX</u>		B__				34	<u>AX</u>	B__			
15		B__		<u>AX</u>			35			<u>BX</u>		A__
16			<u>AX</u>		B__		36		B__		<u>AX</u>	
17	<u>AX</u>			B__			37	<u>AX</u>				B__
18		B__	<u>AX</u>				38		B__	<u>AX</u>		
19	<u>AX</u>			B__			39				<u>AX</u>	B__
20			<u>AX</u>		B__		40	<u>AX</u>	B__			

9,9	9,1	5,5	1,9	1,1	TOTAL
36	21	30	24	9	120

COORDINADOR 4
RESULTADOS DE LA COMPARACION DE VALORES DE LIDERAZGO

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1			9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		B__		AX			21	A__	BX			
2			BX		A__		22			AX	B__	
3	BX			A__			23		AX			B__
4		AX	B__				24	AX		B__		
5	BX				A__		25		A__		BX	
6			BX	A__			26	A__				BX
7		A__			BX		27			AX	B__	
8	BX			A__			28		AX			B__
9		AX			B__		29	B__		AX		
10	AX		B__				30				BX	A__
11				BX	A__		31		B__	AX		
12	AX	B__					32	BX				
13				AX	B__		33			B__	AX	
14	A__		BX				34	AX	B__			
15		B__		AX			35			B__		AX
16			AX		B__		36		BX		A__	
17	AX			B__			37	AX				B__
18		B__	AX				38		B__	AX		
19	AX			B__			39				AX	B__
20			AX		B__		40	AX	B__			

9,9	9,1	5,5	1,9	1,1	TOTAL
36	18	33	24	9	120

RESULTADOS DE EVALUACION DE LOS COORDINADORES

Coordinador	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1	Total
1	33	24	27	27	9	120
2	33	21	30	24	12	120
3	36	21	30	24	9	120
4	36	18	33	24	9	120
Total	138	84	120	99	39	480

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS

En la siguiente información se muestran los resultados, primero se ubica el título del cuestionario, y después una tabla la cual contiene tres columnas en donde (de izquierda a derecha) se plasma el número de pregunta, el tema que se abarca con ella y, por último, la información obtenida.

CUESTIONARIO DE RECURSOS OPERATIVOS.

NO. DE PREGUNTA	TEMA TEORICO	RESULTADOS OBTENIDOS
1	1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO	Es una persona que tiene la capacidad de motivar a la gente para que las acciones se lleven a cabo logrando los objetivos establecidos.
2	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DE LIDERAZGO 1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	No existe una motivación por parte del director. No establece opiniones en contra de lo que solicita la comisión ejecutiva o dirección general cuando así lo amerita.
3	1.1.CONCEPTOS Y ESENCIA DE LIDERAZGO 1.1.1.ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	Parcial.
4	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Si, quedan sus solicitudes claras ya que son a través de instrucciones escritas.
5	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	Si, acepta diferentes alternativas y propone nuevas ideas.
6	1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Actualmente se percibe un desanimo e inconformidad.
7	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Todos son colaboradores que deben cumplir con los requerimientos y esto le permite tomar decisiones sin que le afecte o perjudique a alguien.
8	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 1.2.FUENTES DEL PODER DE LIDERAZGO	Estas decisiones se basan en los requerimientos de la comisión ejecutiva y de la dirección general por lo que no tiene gran capacidad de decisión propia por lo mismo no se puede evaluar.

9	1.1.1 ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Son institucionales
10	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	En forma entusiasta.
11	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Si todos ganan las cosas se hacen con mayor gusto, generando una motivación.
12	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE LA EXCELENCIA		Si, la responsabilidad de todos los que participan es alta y se responde en forma profesional
13	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE LA EXCELENCIA		Si, para efectos de organización.
14	2.3.2 BLAKE Y MOUTON		Puntualidad, presentación en los trabajos y atención a los socios
15	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO 2.3.2 BLAKE Y MOUTON	DEL	Cuando alguien no cumple con sus obligaciones.
16	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Se respeta su autoridad.
17	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA	DEL	Si, ya que son esporádicas las veces que la usa por no ser necesario ya que todos cumplen con su trabajo.
18	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO 1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.3 FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	DEL	Si, ya que no conoce afondo todos los temas y requiere de consultarlos para poder tomar alguna decisión.
19	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2 PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 4.CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO: CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO		Evaluación de las diferentes alternativas.
20	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA		Si, es responsable.
21	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENICA 1.3 FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO		Por su estilo y personalidad.
22	1.1.2.PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA		No existe motivación

23	1.1.2. PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA 1.2. PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 3.2.1. PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO	Si, por los resultados obtenidos.
24	1.1.1. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO 1.3. FUENTES DEL PODER DEL LIDERAZGO	No, las instrucciones son directas al personal subordinado.
25	3.2. ETICA Y LIDERAZGO	Si, ya que no se observa lo contrario.

**CUESTIONARIO DE CONSECUION Y CONTRATACION DE
CANDIDATOS A PUESTOS DE TRABAJO**

NO. DE PREGUNTA	TEMA TEORICO	RESULTADOS OBTENIDOS
1	4 CAMBIOS EN EL MEDIO MEXICANO CRECIENTE NECESIDAD DE LIDERAZGO	Bueno.
2	5 DESARROLLO SOCIAL	Bueno.
3	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	A través de plaza de servicio social y capacitación
4	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Por su posición.
5	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Ventajas mayores
6	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Si, para mantener actualizados los conocimientos de cada una de las áreas atendidas
7	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Es una persona que proyecta liderazgo entre su equipo de trabajo.
8	2 3 2 BLAKE Y MOUTON	En la actualidad, pocas por la situación económica que guarda la empresa. Tendría que abrirse una subdirección en el área técnica.
9	2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Económica; vales de despensa, fondo de ahorro, bono anual, aguinaldo, reconocimientos por antigüedad (no es económico).
10	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Agradable y cordial.
11	2 3 2 BLAKE Y MOUTON	Bueno
12	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Bueno
13	2.3.2 BLAKE Y MOUTON	En base a los resultados obtenidos en tareas asignadas.
14	2 3.2 BLAKE Y MOUTON	Muy bueno
15	2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Mediante la evaluación anual para la obtención del bono de compensación.
16	2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Si, para poder cumplir con los objetivos trazados.
17	2.3.2 BLAKE Y MOUTON	Bueno.
18	2.3.2 BLAKE Y MOUTON 1.1.1 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	La posibilidad de crear subdirecciones.
19	2.3.2 BLAKE Y MOUTON 1.1.1 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	Ninguna

20	2 3 2 BLAKE Y MOUTON 1 1 1 ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Existen oportunidades de capacitación a través del ICIC, ITC, y del CIIC
21	2 3 2 BLAKE Y MOUTON 1.1 1 ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Todas.
22	1.1.1.ELEMENTOS LIDERAZGO 1.1.2 PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA 1.2 PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA	DEL	No, es a través de medios de comunicación, sino a través de comunicación directa con los directores de las diferentes áreas
23	1.1.2 PERFIL DEL LIDER DE EXCELENCIA		En estos momentos ha habido una tendencia a reducir el personal
24	1.1.1 ELEMENTOS LIDERAZGO	DEL	Su preocupación va dirigida a hacia el mejoramiento de las coordinaciones que integran la dirección técnica
25	2 3 2 BLAKE Y MOUTON 1.2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 3 LIDERAZGO EFICAZ		Algún éxito
26	1 2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 3 LIDERAZGO EFICAZ		Apoyo del director técnico Apoyo de sus compañeros Esfuerzo personal
27	1 2.PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 3 LIDERAZGO EFICAZ		Mayores cargas de trabajo Contracción actual de la CMIC Falta de estímulo no sólo económico
28	1.2 PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA		De 70% a 79%

8 4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR TEMA

Para analizar y obtener un análisis más objetivo, se hizo una división de los cuestionarios aplicados, tanto al director técnico como a los coordinadores del área, lo cual dio origen a dos grupos. El primer grupo está conformado por preguntas exactamente iguales pero que fueron realizadas tanto al director técnico como a los coordinadores por parte del director técnico las preguntas que se abarcan son del número 21 al 45, mientras que de los coordinadores se abarca todo el cuestionario de recursos operativos. Este grupo tiene la finalidad de poder realizar una comparación entre respuestas del director como del subordinado, además de que sólo así se puede realizar un análisis más fidedigno. De tal forma que la distribución de temas estudiados y la secuencia de preguntas quedó de la siguiente manera:

TEMAS TEORICOS ESTUDIADOS	DIRECTOR TECNICO Cuestionario	COORDINADORES Cuestionario de Recursos Operativos
- Definiciones de liderazgo	21	1
- Conceptos y esencia de liderazgo	21,22,23,28	1,2,3,8
- Elementos de liderazgo	21,22,23,29,30,31,35,36,37,38 y 40	1,2,3,9,10,11,15,16,17,18 y 24
- Perfil del líder de excelencia	24,25,27,32,33,38,39,40,41,42 y 43	4,5,7,12,13,18,19,20,21,22,23
- Papel del liderazgo en la empresa	26,28,38,39,43	6,8,18,19,23
- Fuentes de poder del liderazgo	28,38,44	8,18 y 24
- Teoría del liderazgo de Blake y Mouton	26,27,34	6,7 y 14
- Ética y liderazgo	45	25
- Principios de liderazgo	43	23
- Cambios en el medio mexicano creciente necesidad de liderazgo	39	19

El segundo grupo quedó conformado por preguntas diferentes, pero que tenían un mismo tema en común, es decir las preguntas no son exactamente iguales pero su intención estuvo enfocada a un tema determinado. El rango que se abarcó en el cuestionario aplicado al director técnico es de la pregunta 1 a la 20; mientras que por parte de los coordinadores se abarcó el segundo cuestionario titulado "consecución y contratación de candidatos a puestos de trabajo". Este segundo grupo tuvo la finalidad de servir como reforzamiento a los resultados obtenidos en el primer grupo, así como abarcar nuevos temas como lo son: liderazgo eficaz; ética y liderazgo, y la ley de cámaras empresariales y sus confederaciones. La distribución quedó de la siguiente manera:

TEMAS TEORICOS ESTUDIADOS	DIRECTOR TECNICO Cuestionario	COORDINADORES Consecución y contratación de candidatos a puestos de trabajo
- Conceptos y esencia de liderazgo	1,14,13,16,17,18,19 y 20	21
- Elementos de liderazgo	1,10,12,13,15,16 y 20	7,9,15,16,18,19,20,21,22,23 y 25
- Perfil del líder de excelencia	1,2,3,4,5,7,9,11,13,14,16,17,18,19 y 20	4,17,21,23,24,25,27 y 28
- Papel del liderazgo en la empresa	2,7,10,17,19 y 20	7,10,21,23,24,28 y 29
- Fuentes de poder del liderazgo	5,9,11,17 y 20	5
- Teoría del liderazgo de Blake y Mouton	5,6,10 y 14	3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22 y 25
- Liderazgo eficaz	20	26,27,28 y 29
- Cambios en el medio mexicano creciente necesidad de liderazgo	7,19	1,2,3,21 y 22
- Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones	8,11 y 19	6

Tema: Definiciones de liderazgo.

Desde la perspectiva del directivo, se tiene que el líder es una persona responsable ejemplo de un subordinado, que debe saber más allá y que contribuye a la mejoría de su empresa y trabajadores; los coordinadores hacen énfasis en que el líder es una persona que tiene la capacidad de motivar a la gente para que las acciones se lleven a cabo y con ello se logren los objetivos establecidos

Como se puede observar los subordinados tienen un concepto más claro de la concepción de un lo que significa ser un líder, tal vez esto se debe a que esto sea lo que sienten hacia el director técnico. Resulta curioso detectar que mediante estas dos concepciones también se arrogaron estos elementos del poder (los cuales se tratarán en su oportunidad), como son la autoridad y la motivación.

Uniendo las concepciones detectadas desde dos polos contrarios tenemos que el líder es

“Una persona responsable, ejemplo de un subordinado, que debe saber más que ellos y que los motiva a realizar acciones para lograr objetivos establecidos, de tal manera que se contribuya a la mejoría de la institución y de los empleados”.

Tema: Concepto y esencia del liderazgo

Una vez ya establecido la definición de liderazgo se prosiguió a realizar un análisis en cuanto a su esencia, anexando a ello las preguntas anteriormente establecidas.

John W Gardner menciona, como aspecto resaltante de su conceptualización, que el líder es aquel que expresa metas de manera clara; John P Kotter, es un proceso de mover grupos a través de métodos no coercitivos ya que esto desgasta las fuerzas; para Siliceo, líder es un transformador que conoce y maneja las variables, no por sí mismo sino como mejora continua; Peter Drucker y Kenichi Omahe añade en la planeación estratégica como un medio generador de actividades para lograr objetivos.

Todos los puntos aunque no están concentrados en la definición de liderazgo mostrada con anterioridad, si se reflejaron en las respuestas obtenidas a lo largo de los cuestionarios, tanto en el aplicado al director como a los coordinadores del área técnica.

Este tema resultó polémico, ya que se tocaron aspectos sensibles porque las preguntas se tuvieron que realizar de tal manera que el director técnico no sintiera que se le estuviera juzgando la forma en que se desenvuelve y que los coordinadores contestaran de la manera más fidedigna posible

Cuando al director técnico se le pregunto si se consideraba un líder, el dijo que si, por su experiencia, capacidad y carácter; mientras que los coordinadores opinaron lo contrario, ya que no existe motivación por parte del director técnico, además de no establecer opiniones en contra de lo que le solicita la comisión ejecutiva y la dirección general cuando así se requiere. En cuanto a expresar ideas claramente, ambas partes mencionaron que estas se dan por escrito, lo cual resulta muy valido como medio de información, pero no como medio de comunicación ya que a través de esta ultima se obtiene una retroalimentación la cual resulta de gran ayuda para la toma de decisiones como a la planeación.

También se percibió que mientras que el subordinado siente que se le mantiene informado de manera parcial, el director técnico menciona que él mantiene informados a sus empleados de manera total, esto tal vez se debe a que el director técnico tiene acceso, por su posición, a información que el coordinador no tiene a su alcance, pero no porque el director técnico no quiera sino porque así lo estableció la comisión ejecutiva o la dirección general ya que es información que no le compete conocer.

La toma de decisiones es un aspecto importante para todo directivo, nivel o institución. Al preguntarle al director técnico de cómo evalúa sus decisiones, el contesto "hasta ahora buenas", sin embargo las respuestas de los subordinados que el no toma decisiones ya que todas ellas están realizadas por la comisión ejecutiva y la dirección general y por lo consiguiente no se le puede evaluar.

A pesar de esto último mediante la observación y de otras preguntas relacionadas a este punto se concluyó que el director técnico si toma decisiones pero como estas están encausadas a los objetivos marcados por los estatutos de la CMIC, el subordinado siente que el director sólo actúa como un mediador entre comisión ejecutiva, dirección general y coordinadores, lo cual habla de cumplir con el rol de integrar para un fin determinado.

Tema: Elementos del liderazgo.

Retomando el concepto de liderazgo concluyente del tema "Definiciones de liderazgo":

"Una persona responsable, ejemplo de un subordinado, que debe saber más que ellos y que los motiva a realizar acciones para lograr objetivos establecidos, de tal manera que se contribuya a la mejoría de la institución y de los empleados".

Se observa que la motivación, autoridad y el poder hacen acto de presencia

A pesar de que los coordinadores mencionaron no considerar al director técnico un líder porque no les motiva, les mantiene parcialmente informados, admitieron que si comparte sus logros con ellos porque todos ganan, lo cual habla de que hay una concientización de que todos forman parte del grupo, ello aunado de que consideran de que el director técnico los motiva con su "forma entusiasta", esto último viene a desechar la falta de motivación que el director técnico emana hacia los coordinadores, aún más, confesaron que si reciben alicientes económicos tales como vales de despensa, fondos de ahorro, aguinaldos, además de reconocimientos de antigüedad que a pesar de ser institucionales si involucran al director técnico al realizar su evaluación anual y obtener más beneficios.

Un aspecto que contradijo la respuesta de los coordinadores al contestar "que no consideran al director técnico un líder porque no les motiva, es la pregunta número 7 del cuestionario titulado "Consecución y contratación a candidatos de trabajo" ya que en ella admiten que el director técnico es una persona que proyecta liderazgo entre su equipo de trabajo

En cuanto a la autoridad se considera que esta se da de arriba hacia abajo por lo que toda autoridad proviene de la posición que se tenga dentro de la estructura orgánica. De aquí la respuesta de los coordinadores cuando se les preguntó acerca de las ventajas que tiene el director técnico en su puesto, sólo se limitaron a decir "mayores ventajas"

En cuanto al poder se concluye que este proviene de una fuente de posición basado en su puesto o título "poder legítimo", - esto se refuerza con la pregunta de "Cómo considera que identifica a su personal el director técnico", realizada a los coordinadores, la respuesta fue unánime "por su posición"- y del poder experto así como del poder de información ya que el director técnico posee información que los coordinadores no tienen porque no la requieren, lo cual hace del director técnico un mediador y conciliador de acciones para lograr objetivos.

Tema: Perfil del líder de excelencia.

Sin lugar a dudas este punto vino a ser centro medular de la investigación ya que arrojó datos que dieron la pauta para desechar o aceptar las hipótesis planteadas

Para obtener suficiente información y obtener un perfil que, de acuerdo al marco teórico, proyecta la mayoría de los líderes se realizó una referencia de todas las preguntas que afirmaran o rechazaran dicho perfil. Lo anterior se plasma en el siguiente cuadro en donde se incluye el perfil del marco teórico, lo que dice el director técnico tener, lo que el coordinador percibe y lo que se observó

Perfil del líder de acuerdo al tema teórico	Director Técnico Dice tener	Lo que percibe el coordinador	Observaciones
- Conocimientos tecnológicos.	Si, porque al contar con ayuda tecnológica se tiene un buen sistema de información, y por lo tanto se puede dar ordenes claras y precisas	Si, porque se cuenta con instrucciones por escrito	Si se cuenta con medios tecnológicos de información
	Tiene experiencia, capacidad	El asesoramiento, ejemplo y apoyo por el director técnico es muy bueno	El director técnico brinda asesoramiento por su experiencia y capacidad,, pero no hace las cosa por los coordinadores. Mayor aún, dice lo que quiere, pero no cómo hacerlo porque es labor que compete a los coordinadores.
	Conoce y ubica a cada quien por su posición lo cual ayuda a hacer una mejor delegación de actividades, ejercer su autoridad y motivar a los coordinadores	Ubica al personal por su posición, su puesto da mayores ventajas, otorga motivaciones tanto económicas como personales	

<p>- Cualidades de características de personalidad</p>	<p>Si porque Posee un hábito de actualización a través de cursos de capacitación en todos los ámbitos</p> <p>Tiene planes a futuro de acuerdo a su realidad</p> <p>Hace uso de los recursos de que dispone</p> <p>Compromete a todos con los objetivos establecidos</p> <p>Esta consciente de su carácter fuerte</p> <p>Motiva tanto de manera personal como económica</p> <p>Tiene experiencia, capacidad y conocimientos</p>	<p>Otorga los reconocimientos que están a su alcance</p> <p>El director técnico comparte todos sus logros Ha logrado éxitos con su ayuda</p> <p>Hace uso de su autoridad es exigente y de carácter fuerte cuando así la situación lo requiera</p> <p>Reciben reconocimientos personales y económicos a través de la evaluación realizada por el director técnico</p> <p>Otorga asesoramiento a todos</p> <p>No posee todo el conocimiento, por lo que consulta a los coordinadores para tomar una decisión</p> <p>Es responsable</p>	<p>Se obtuvo al realizar cuestionamientos acerca de sus planes a futuro necesidades inmediatas y próximos cursos que tomará</p> <p>Al conocer la estructura de la cámara y sus lineamientos planea sus actividades</p> <p>Esta consciente de que los objetivos sólo se logran través del trabajo en equipo</p>
--	--	--	--

<p>- Dominio de sí mismo</p>	<p>Emplea la sensatez porque no hay excesos de autoridad</p> <p>Es exigente cuando un problema o trabajo lo requiere</p>	<p>No hay excesos de autoridad por no ser necesario</p> <p>Es exigente cuando alguien no cumple con sus obligaciones</p> <p>Se preocupa por obtener un mejoramiento de cada una de las coordinaciones que integran la dirección técnica</p>	<p>Es exigente cuando la orden es directa y es requerida por la comisión ejecutiva o la dirección general</p> <p>La actualización y capacitación es muy importante para el crecimiento de la dirección</p>
<p>- Iniciativa</p>	<p>Si porque, al admitir los errores se tiene que tomar una nueva decisión</p> <p>Desea superarse personal y profesionalmente para ayudar al desarrollo de la comunidad y del país</p> <p>Emprende todo tipo de actividades y aprende de todo para adquirir experiencia</p> <p>Considera que nunca se tiene un 100% de conocimientos de nada, ya que estamos inmersos en un constante cambio</p>	<p>Es responsable</p>	<p>Acude a conferencias de temas actuales</p>

	Su puesto requiere de conocimientos gerenciales y ejecutivos permanentes, es por ello que hay que asumir nuevas actividades para estar actualizado		
- Sentido común	Es lo que le ayudó a salir adelante y a solucionar problemas que prevalecían cuando tomó el puesto	Es parte de su estilo y personalidad	Esta información se obtuvo de las pláticas y comentarios realizados con el director técnico de manera informal
- Optimista	Hace que el trabajo se disfrute		
	Es parte de su personalidad	Es parte de su estilo y personalidad	
	No le queda de otra		Esta información se obtuvo de las pláticas y comentarios realizados con el director técnico de manera informal
- Sinceridad, justicia y lealtad	Mantiene informados a sus empleados (totalmente)	Mantiene (parcialmente) informados a sus empleados	La institución tiene como una de sus reglas mantener informados a todos sus empleados en reuniones y en boletines
- Espíritu de logro, unión y participación	Comparte con coordinadores los logros obtenidos, porque todos deben de enorgullecerse de su trabajo	Comparte con el área los logros obtenidos	

<p>- Sencillez, humildad y justicia</p>	<p>Tiene un sistema abierto de información con los coordinadores</p> <p>No hace uso excesivo de la autoridad y poder que le otorga tanto su puesto como su persona</p>	<p>No hay excesos de autoridad porque no hay necesidad de utilizarlos ya que cada quien conoce sus obligaciones</p> <p>El director técnico, para tomar una decisión, consulta lo que desconoce al coordinador responsable</p>	<p>La autorización final es de la comisión ejecutiva y de la directora general</p>
<p>- Consistencia y compromiso</p>	<p>Admite sus errores para volver a planear y tomar una mejor decisión</p> <p>Esta consciente de los cambios que se suscitan, es por ello que también adopta una posición de actualización permanente</p> <p>Los logros son porque se ha trabajado en equipo</p>	<p>Es su responsabilidad</p> <p>Todos participan en el logro de objetivos</p>	<p>Considera que los errores son por el poco tiempo en la institución</p> <p>El director técnico es una persona actualizada</p>
<p>Disposición al riesgo</p>	<p>Al no obtener los resultados obtenidos, se debe planear nuevamente</p> <p>Es mejor tomar una decisión a no tomarla, porque sea cual sea el resultado, se obtiene un aprendizaje</p>		

De acuerdo a la información plasmada en el cuadro anterior y con el análisis hasta ahora realizado con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios, se ubicó que las características profesionales y personales que posee el director técnico, son:

- Iniciativa
- Sentido común
- Optimismo
- Sinceridad
- Dominio de sí mismo
- Conocimientos tecnológicos y administrativos
- Espíritu de logro y unión
- Consistencia
- Participación
- justicia
- Compromiso
- Obsesión por la calidad
- Carisma
- Autoridad y poder
- Motivador
- Ética

Tema: Papel del liderazgo en la empresa.

En cuanto al papel del liderazgo en la empresa, de acuerdo al marco teórico, se menciona que una institución escasa de capital, puede tomar dinero prestado, pero nunca podrá prescindir de recursos humanos idóneos, ya que de ser así, se estará destinada al fracaso.

En México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) señala que uno de los principales problemas de las empresas es la falta de cultura empresarial que fije los fines y cursos para existir

Con respecto a lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo de la presente investigación, los subordinados resienten la crisis económica por la cual atraviesa México, ya que mencionan que las pláticas sostenidas con su director técnico son con una tendencia a reducir al personal, esta queda reforzada al mencionar que sus oportunidades de ascenso en el puesto son pocas Sin embargo a pesar de lo anterior captan un ambiente laboral agradable y cordial.

Por otro lado los coordinadores consideran que el director realiza un buen trabajo respecto al desarrollo de sus empleados de gran potencial, además se reconoció que si un coordinador realiza bien su trabajo, esto da pie a una mejor evaluación anual para obtener un mejor bono de compensación

El director técnico se preocupa por desarrollar una cultura de liderazgo, ya que una de su principal preocupación esta dirigida hacia el mejoramiento de cada una de las coordinaciones que integran la dirección técnica, es por ello que esta interesado por un lado en que los estudiantes que realizan servicio social o practicas profesionales, conozcan las actividades que se desarrollan en la institución, a través de platicas otorgadas por los coordinadores de toda la institución los viernes de cada semana a demás de que también pueden inscribirse a los cursos de computación que otorga la CMIC,

En el caso de los coordinadores es una retroalimentación y apoyo por parte del director al impartir constantemente las platicas

Los estudiantes de servicio social y practicas profesionales se les fomenta estar inmersos en una actualización permanente, además de poder participar en los cursos de capacitación que se otorgan a través del ICIC, ITC, y del CHIC.

Tema: Fuentes de poder en el liderazgo

En este punto se inclinó por retomar "La estructura organizacional", ya que todos los miembros de dirección técnica conocen perfectamente dicha estructura y reconocer que todo poder emana de él, a pesar de que consideran que su director carismático, optimista y motivador (entre otros).

El poder emanado de la estructura organizacional fue muy remarcado tanto por el director técnico como por los coordinadores de área otro se observo al preguntarle al director técnico si daba a conocer la estructura, a lo cual contestó que si, para que todos conozcan sus responsabilidades y objetivos, esto fue confirmado por los coordinadores al decir que el director técnico reconozca a su personal por su posición, y que la responsabilidad de él era mayor porque su puesto le proporciona mayores ventajas y, por lo tanto, mayor responsabilidad.

Tema: Modelo de Blake y Mouton.

En cuanto a la relación y análisis entre la bibliografía existente de la teoría de liderazgo de Blake y Mouton y los resultados, se obtuvieron los siguientes:

De acuerdo a los tests aplicados al director técnico dieron como resultado que posee un estilo de liderazgo integrativo ejecutivo que resultan altamente efectivo o apropiado para manejar grupos de trabajo Por otra parte, las preguntas abiertas dirigidas hacia esta teoría nos indican que

- Sus objetivos van encaminados hacia la superación profesional, así como de la comunidad y del país

- Para realizar una toma de decisiones se basa tanto en la información que tiene como en sus experiencias y el sentido común.
- Considera que las relaciones ayudan a crecer a la empresa por lo que se preocupa porque sus colaboradores tengan una buena imagen de él para brindarles un ejemplo.
- Pone líneas de disciplina de dirección técnica.
- Le preocupa brindar resultados por ello que hace uso tanto de conocimientos técnicos, relaciones laborales, experiencias adquiridas, es exigente cuando la situación lo requiere pero evita caer en excesos de autoridad.
- Considera que el demostrar resultados, aún sólo los planteados por la comisión ejecutiva y la dirección general, es la mejor arma para "vender" ideas
- El involucrar a toda el área en los logros de la misma ayuda a fomentar el espíritu de equipo y unión lo cual genera una motivación de ser los mejores así como de realizar las cosas con calidad.
- Las características resaltantes que el director técnico posee son: experiencia, capacidad, carácter, consistencia, informar, expresarse claramente, ser mediador entre comisión ejecutiva, dirección general y los coordinadores del área técnica, saber escuchar, tener autoridad y responsabilidad, etc..
- Considera que las ocasiones en las que se debe de ser rígido al tomar una decisión, pero ante todo, esta última deberá estar respaldado por un análisis profundo (información, situación y alternativas.). Toda toma de decisión debe de encaminarse hacia algún factor no se tomó en cuenta, lo cual significa volver a planear, pero retomado el bache ya adquirido para que la próxima sea mejor que la anterior.
- El reconocimiento personal y la remuneración son dos factores importantes para motivar al personal, ya que cubre con las necesidades de los empleados tanto personales como profesionales.
- Considera que contar con el apoyo de los coordinadores es básico para lograr los resultados planeados ya que una sola persona no puede dominar todos los conocimientos profundos de todos los temas, es por ello que es bueno consultar a quienes tienen dicha sapiencia para tomar una decisión.
- El hecho de contar con una estructura clara, bien definida y conocida por todos es benéfico ya que así todo el personal conocerá su posición, responsabilidad, autoridad, obligaciones, actividades, etc., para poder desenvolverse mejor
- El mantener una actitud positiva y optimista coadyuva a visualizar mejor las cosas y hacerlos de tal manera que todos y cada uno contribuyan a realizarlas.
- La ética es la base para estar en paz y tener la seguridad de no favorecer o deformar algo así como para ser más objetivo.

En cambio los coordinadores del área técnica mencionan que:

- La preocupación del director técnico hacia sus subordinados va dirigida hacia el mejoramiento de cada una de las coordinaciones que integran la dirección técnica.
- Las decisiones, si es que las hay, van encaminadas a lograr los objetivos de la CMIC, fijados por la comisión ejecutiva y la dirección general.
- Califica su relación con el director como buena, reconocen que tiene carisma, optimismo y sentido común y personalidad de liderazgo; les otorga asesoramiento, apoyo y que gracias a esto ha logrado algún éxito dentro de la institución, además les da oportunidad de estar actualizándose a través del ICIC, ITC y del CIIC.
- Las líneas de disciplina dentro de la dirección técnica son la puntualidad, presentación en los trabajos.
- Los logros obtenidos originados por el trabajo en equipo, que el director técnico no conoce todos lo necesario y requiere de consultarnos para poder tomar alguna decisión. Además se menciona que todos conocen perfectamente sus obligaciones, es por ello que no es necesario que el director técnico se torne coercitivo.
- Los éxitos logrados por área de dirección técnica son porque el director general posee una personalidad de liderazgo que los motiva.
- El director técnico gana dejando que todos ganen porque las cosas se hacen con mayor gusto.

Las características que posee el director técnico son

- Personalidad de liderazgo
- Entusiasta
- Motivador
- Responsable
- Ético
- Exigente cuando la situación lo requiere
- Acepta alternativas y propone nuevas ideas
- Se mantiene actualizado
- Fomenta el trabajo en equipo
- Consistente
- Sabe escuchar
- Tiene autoridad y responsabilidades
- El director técnico es rígido o exigente cuando alguien no cumple con sus obligaciones, es por ello que toma decisiones de manera objetiva sin que afecte a su personal.
- Las mayores motivaciones son económicas, tales como: vales de despensa, fondo de ahorro, bono anual, aguinaldo, entre otros.

- El director técnico cuenta con el apoyo del personal porque es su obligación ayudarlo a resolver problemas en los cuales su conocimiento no es profundo, es por ello que las escucha y propone ideas a la comisión ejecutiva y a la dirección general para que así, finalmente, se tome una decisión
- Todos consideran que el conocer la estructura orgánica de la CMIC y, sobre todo, de la dirección técnica, todos conocen su autoridad y responsabilidad.
- Consideran que el director técnico, posee una actitud positiva y optimista lo cual les motiva a lograr los resultados.
- El director técnico no ha demostrado alguna acción que ponga en tela de juicio su ética.

Por lo anterior, no se puede decir que el director técnico posea un estilo de liderazgo:

9.1 Porque.

- No se orienta sólo a la productividad, ya que otorga importancia a las relaciones humanas manifiesta a través de un interés en que las personas que colaboran con él se desenvuelven tanto de manera profesional como personalmente
- No es su lema decir “Cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de la resistencia u oposición”.
- Consigue los resultados trazados por la comisión ejecutiva o la dirección general
- Admite sus errores, convencido de que para la próxima los resultados van a ser mejores.

1.9 Porque:

- Considera que la mejor manera de “venderse” es lograr resultados a través de un trabajo en equipo.
- Todas las acciones, motivaciones otorgadas, la toma de decisiones, etc , van encaminadas a ser productivos para lograr resultados.
- Exige al personal para que este cumpla con sus obligaciones.
- Las recompensas tanto económicas como personales son otorgadas sólo a miembros institucionales que verdaderamente demuestren que los merecen
- No es su tema decir “Si soy amable con la gente, no me harán daño”.

1.1 Porque:

- Se mantiene constantemente en capacitación para estar actualizado.
- Le preocupa tanto la productividad como las relaciones con sus empleados
- Considera que un líder es un conciliador de objetivos entre la institución y los empleados.
- Es exigente cuando es necesario, pero no cae dentro del autoritarismo
- No es su lema decir “No seas malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijará en ti”.

5.5 Porque

- El hecho de lograr resultados no es sólo por quedar bien ante la dirección técnica o la dirección general, es porque está consciente de que para ello fue contratado
- Motiva al personal para que realice sus obligaciones, así mismo les otorga oportunidades de desarrollarse tanto como persona como profesionalmente.
- Cuida sus modales, apariencia y les gusta relacionarse con personas importantes porque es parte de su trabajo y así se conocen nuevas cosas
- Su lema no es “Si pienso, aparento, actuó como los demás y me hago notar algo más, de esta manera se estimará y me hago notar como un buen gerente”

Por lo anterior y de acuerdo a los temas hasta ahora descritos, se tiene que el director técnico cuenta con un estilo:

9.9 Porque:

- Presupone la existencia de una correlación inherente entre las necesidades de la institución y de las necesidades de los empleados.
- Fomenta una participación que conduce hacia el compromiso de cumplir con objetivos trazados y a sea por la comisión ejecutiva y por la dirección general.
- Los resultados se obtienen a través del trabajo en equipo, por lo tanto al ganar el director técnico también ganan los coordinadores del área.
- Su lema es: “Con interés, dedicación y versatilidad podemos resolver los temas más difíciles”.
- “Mi trabajo consiste en tomar decisiones; pero es importante que todas las decisiones tomadas sean buenas para que se logren los objetivos trazados”.
- Es una persona que valora altamente las decisiones originales, útiles y creativas. Escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas a las suyas.
- Tiene iniciativa pero también sabe seguir a los demás. Los demás se contagian rápidamente de su sentido de seguridad.
- Tiene sus propias convicciones pero sabe responder ante las ideas acertadas de los demás, aceptándolas y cambiando de parecer cuando es necesario.
- Cuando surge algún conflicto intenta averiguar sus causas y resolviéndolas. casi nunca se le ve de mal humor.
- Es de carácter equilibrado y firme, actúa con sentido común para conseguir resultados efectivos. Cuenta con ética e integridad personal.

Tema: Liderazgo eficaz.

Se tiene que un liderazgo eficaz es aquel que logra el mejor desempeño y rendimiento, así mismo adopta un carácter contingencial capaz de adaptarse a las situaciones que se le presenten de lo contrario el liderazgo se torne ineficaz

El liderazgo que proyecta el director técnico se considera que es eficaz porque esta consciente que el país esta en un constante cambio, es por ello que se debe de estar capacitando de manera continua, pero no sólo él sino también todos sus colaboradores, ya que los logros no son individuales sino grupales

Tema: Ética y liderazgo.

De acuerdo al marco teórico se dice que el compromiso del líder con su grupo, organización o país es un elemento esencial de la relación de liderazgo. Este compromiso es un fenómeno ético ya que sin él la relación de liderazgo es enferma y destructiva

En este caso se tiene que el director, cuenta con el deseo de superarse, tanto de manera profesional como personalmente para contribuir al desarrollo de la comunidad y del país; esto habla de contar, implícitamente con el afán de lograr no sólo un interés personal sino una persona que contribuye a tener un mejor país.

Por otro lado, considera que el hecho de desenvolverse con ética es: “La base para estar en paz y tener la seguridad de no favorecer o formar algo”, este punto fue corroborado por los coordinadores del área al contestar que “Hasta ahora no hay acción que demuestre lo contrario”

Tema: Principios de liderazgo.

Para dar respuesta a este tema, se decidió realizar el siguiente cuadro. En el se plasman los puntos que abarca la teoría y los resultados relacionados con dichos puntos

Principios teóricos de liderazgo	Resultados de los principios de liderazgo ejercidos por el director técnico
- Unidad y consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Porque el directo técnico fomenta el trabajo en equipo a través de la motivación y la consistencia. - Logra resultados
- Interés por las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Porque todo personal es importante para lograr objetivos - Todos deben enorgullecerse de su trabajo - Las cosas resultan con calidad porque están hechas por personas con calidad. - Sabe escuchar, acepta opinions y las retoma para tomar una decisión encaminada al logro de los objetivos. - Para que las personas desarrollen sus capacidades, están deberán estar preparadas, por lo tanto requieren de capacitarse.
- Interés por el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Porque la mejor manera de “vender ideas” es logrando resultados.
- Binomio calidad – servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Porque el servir a los socios forma parte de la CMIC. - La calidad es consecuencia de un trabajo en equipo. - Si se hacen las cosas con calidad, se estarán cumpliendo con los objetivos. - Las cosas resultan con calidad si las personas están motivadas, es por ello que hay que lograr que el personal se desarrolle.

Por lo tanto se observó que los principios de liderazgo si son tomados en cuenta por el director técnico, porque está convencido de que sólo así se pueden conciliar intereses y lograr objetivos tanto individuales como institucionales.

Tema: Cambios en el medio ambiente mexicano: creciente necesidad de liderazgo.

Para todos es conocido que el país atraviesa por una crisis financiera y que por ello se da el agrupamiento entre empresas para formar un cúmulo de fortalezas que les ayuden a contrarrestar la fuerte competencia originada por los tratados firmados con otros países, tal como sucede con el tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos y Canadá.

Actualmente no basta con estar informados, contar con tecnología de punta, tener una gran reserva de recursos financieros, también se requiere de contar con líderes que motiven y conduzcan al logro de objetivos. Es necesario contar con administradores que asuman este nuevo rol

Dentro de la cámara se observa que el director y los coordinadores están conscientes de estos cambios permanentes, es por ello que todos se preocupan, y ocupan, por estar dentro de una capacitación constante que les ayuden a ser mejores tanto profesional como personalmente

También, dentro de la teoría, se mencionan que las grandes instituciones han dejado de ser eficaces para los ciudadanos porque ya no se busca el bienestar social sino un bienestar individualista. Con respecto a este punto se observa que los objetivos del director técnico está el ser útil tanto a la comunidad como al país, esto último concuerda totalmente con la misión de la CMIC "Servir a los socios, su razón de ser", lo cual habla de una conciliación de intereses tanto individuales como institucionales para contribuir a una sola causa, obtener el desarrollo social.

Tema: Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones

De acuerdo a la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, la CMIC es una cámara específica con circunscripción nacional.

En este punto sólo se relacionaron los objetivos que por ley tiene toda cámara con los objetivos que tiene la dirección técnica, porque sólo se pretende determinar el estilo de liderazgo ejercido por el director técnico, y esto último se encuentra muy relacionado con los objetivos de la cámara. No se pretende calificar las acciones y actividades que realiza toda la CMIC.

Objetivos de las cámaras de acuerdo con la ley son:	Objetivos de la Dirección Técnica
<p>ARTÍCULO 10 Las cámaras tendrán por objeto:</p> <p>Representar y defender los intereses generales del comercio o la industria, según corresponda,</p>	<p>- Representación en concursos de obra.</p>

<p>Ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica;</p>	<p>- Información para la toma de decisiones</p>
<p>Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro;</p>	<p>- Promoción y desarrollo empresarial.</p>
<p>Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de éstas, en los términos que establezcan sus estatutos,</p>	<p>- Apoyo a comisiones mixtas y grupos de trabajo a nivel nacional.</p>
<p>Operar, con la supervisión de la Secretaría, el Sistema de Información Empresarial Mexicano, en los términos establecidos por esta ley y su reglamento,</p>	<p>- Coordinación de foros y reuniones a nivel nacional.</p>
<p>Actuar como árbitros, peritos o síndicos, en términos de la legislación aplicable, respecto de actos relacionados con las actividades comerciales o industriales;</p>	
<p>Prestar los servicios que determinen sus estatutos, así como los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio y la industria, que les sean autorizados o concesionados por las dependencias de la administración pública, y</p>	<p>- Asesorías y dictámenes técnicos</p>
<p>Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de sus estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.</p>	<p>- Coordinación de foros y reuniones a nivel nacional.</p>

Como se puede observar los objetivos de la dirección técnica cumplen con los objetivos que deben de cumplir todas las cámaras, de aquí que el director técnico sólo tome decisiones que la comisión ejecutiva y la dirección general ya hallan aprobado.

9. COMPROBACION DE HIPOTESIS

Una vez ya analizados todos los temas en el marco teórico, junto con los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y test aplicados, el siguiente paso fue comprobar la hipótesis.

La hipótesis de investigación fue:

“Si las características y el estilo de liderazgo de los dirigentes del área técnica son los adecuados entonces, como institución, se podrá coadyuvar al crecimiento de sus socios.

Por lo anterior y de acuerdo al marco teórico, se ubica que las características personales y profesionales que debe tener el director técnico para actuar como líder son:

- Iniciativa
- Sentido común
- Optimismo
- Sinceridad
- *Dominio de sí mismo*
- Conocimientos tecnológicos y administrativos
- Espíritu de logro y unión
- Consistencia
- Participación
- Compromiso
- Disposición al riesgo
- Obsesión por la calidad
- Carisma
- Autoridad y poder
- Ser motivador
- Ética”.

De acuerdo con los coordinadores el director técnico si proyecta una personalidad con dichas características es por ello que la hipótesis es aceptada; ello aunado a que también se cuenta con un alto grado de cumplimiento de los objetivos establecidos tanto por la comisión ejecutiva como por la dirección general

En cuanto a la hipótesis nula:

“No existen estadísticas o estudios realizados con anterioridad que demuestren que los socios que integran la cámara hallan tenido un mejor desarrollo porque los directivos del área técnica reúnan ciertas características de liderazgo”.

Esta quedó desechada, ya que a pesar de que no existe un documento que pruebe que si el director técnico no cuenta con las características anteriormente mencionadas, si se cuenta con testimonios de que el director anterior no las poseía y era por ello que la dirección técnica incurría en constantes errores.

Por último la hipótesis alternativa:

“Si los directivos del área técnica de la CMIC poseen un liderazgo orientado tanto a la tarea como a las relaciones humanas, un alto grado de adaptabilidad a las circunstancias y contingencias que se le presenten y, además, se desenvuelven dentro de un sistema abierto de comunicación, entonces se podrán tomar decisiones adecuadas y oportunas que coadyuven al crecimiento de los socios de la cámara”.

También se acepta, ya que efectivamente el director técnico posee un sistema de información claro, lo cual origina a que los coordinadores externen sus opiniones de manera oportuna; esto último se respalda porque los coordinadores del área aceptaron que el director técnico escucha sus ideas, y proponía nuevas, a pesar de que las decisiones finales eran aprobadas o no por la comisión ejecutiva y la dirección general

CONCLUSIONES.



CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación se suscitaron varios acontecimientos que, de un momento a otro, cambiaron radicalmente la perspectiva que se tenía acerca de los puntos que se analizaron. Ello aunado a que muchas veces se considera que la teoría es simplemente eso, mientras que la práctica es lo opuesto a la primera y que por lo tanto muchas veces lo teórico no es funcional en la vida práctica.

Si bien es cierto la teoría se basa en una realidad, en estudios realizados por ilustres personajes, vale la pena recordar que lo que ayer era funcional, porque estamos dentro de un medio permanente. Lo anterior nos llevó a realizar un análisis minucioso de todas y cada una de las definiciones o conceptos, esencia, elementos, perfil, papel, fuentes del liderazgo, en fin todo aquello que tuviese relación con la presente investigación.

Fueron varias las definiciones y conceptos que se citaron dentro del marco teórico, sin embargo se encontró que en ninguna de ellas se menciona que actualmente no sólo basta con motivar, lograr objetivos, conocer, tener carisma, etc, también se requiere de plantear nuevas alternativas, tales como: aprovechar capacidades, creatividad y entusiasmo pero no de una sola persona para ponerla como "cabeza" dentro de una organización, institución o empresas. Se trata de aprovechar a todos y cada uno de los miembros de la organización, es algo así como formar un equipo de "campeones". Esta conclusión fue resultante de las observaciones que se realizaron, además de que hubo coordinadores que aceptaron tener más conocimientos y viceversa, entonces ¿Por qué sólo tener un líder cuando todos pueden ser autolíderes?

Luego entonces el planteamiento resulta ser el siguiente. Se requiere de un individuo capaz de guiar a otros a influir a sí mismos, a realizar un proceso de automotivación, es decir un líder que tenga el objetivo de propiciar condiciones para que cada empleado en la organización genere sus propias motivaciones y potencialidades; con ello se logra que en el personal se desarrolle un segundo proceso que sería de un desarrollo auto dirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia

Bien valdrá la pena dejar atrás el concepto de liderazgo, por uno nuevo. Alguien que no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades que otros no tienen, su papel resulta más sutil y profundo; ya que sus acciones se concentran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de una manera voluntaria y entusiasta en las tareas; es decir, propiciar la formación de autolíderes, personas capaces de controlar, mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma; ya que en la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de sus actividades pueden involucrarse al grupo en condiciones óptimas. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un fin determinado desde de una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar la autodirección tanto en las personas como en los grupos.

Una vez ya propiciado este trascendente y radical cambio de autodirección “porque uno se motive y no otro”, no sólo se contará con mejores organizaciones, ya que este control se hará presente en todos los roles del ser humano “la familia, lo social, cultural, etc.”.

Por otro lado no es posible que las organizaciones, o líderes que las dirigen no se hallan dado cuenta de esta necesidad. Tal vez algunas de las razones por las cuales no se ha implementado lo ahora dicho es porque.

- Hay resistencia al cambio, sobre todo porque no se confía en las personas ello aunado a la creencia de que los controles coercitivos han funcionado adecuadamente
- Existen antecedentes individuales tales como la cultura, la familia, la escuela, la experiencia profesional, etc que derivan la formación de grupos, lo cual en general uno más se traduce en realizar una inversión a largo plazo en cuanto a tiempo y recursos que muchas empresas no están dispuestas a realizar.
- Debido a que es una inversión a largo plazo las condiciones macroeconómicas en torno a las organizaciones también pueden constituirse como limitantes, ya que estas marcan de manera importante el crecimiento, estancamiento e incluso la desaparición de la misma

A pesar de lo anterior, es preciso destacar que algunos de los beneficios serían.

- Aunque se requiere de la participación decidida de individuos para generar un cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez ya logradas sólo se requiere de orientar, coordinar y reforzar.
- Ya no será necesaria una relación de dependencia sino de reciprocidad.
- Si las personas autodirigen no será necesario buscar nuevas oportunidades, ya que para ellas todo es un cúmulo de oportunidades.
- Se contará con mejores individuos que proyecten una mejor familia, comunidad, sociedad y finalmente todos haremos un mejor país.

Bajo este concepto, se podría manejar que la mayor motivación de una persona es la autoactualización más no autorealización, tal como lo maneja Abraham Maslow en la pirámide las necesidades, ya que el obtener una cosa el ser humano siempre desea más, es por ello que nunca se puede llegar a una realización total.

Dentro de este enfoque nos atrevemos a decir que si un individuo puede encontrar recompensas psicológico–sociales, realizará mejor su trabajo y, por lo tanto la remuneración económica no se hará esperar. Con base en lo anterior se puede decir que si se conocen las necesidades de “nuestros colaboradores”, se puede inspirar a la automotivación.

En ningún momento se intenta desaparecer la autoridad y el poder que debe de haber en toda organización, lo que se intenta es cambiar la mentalidad de que una sola persona tiene el derecho a ejercerlos sin pensar en otra cosa que no sea el logro de objetivos.

En cuanto a que si hay un perfil para que una persona sea líder o no, mucho se ha dicho que no lo hay, totalmente de acuerdo; sin embargo si se considera que hay ciertas actitudes en común que asumen los líderes, así como una inquietud constante de conocimientos ya que están conscientes de los cambios.

Un dato que refuerza la necesidad de cambiar el rol de liderazgo es el proporcionado por la SECOFI, en el se menciona que uno de los principales problemas es la falta de cultura empresarial; es obvio que no hay, no porque se carezca de una disposición de crear líderes sino porque la mayoría de las empresas de la cúpula empresarial de México son micro, pequeñas y medianas (que a decir verdad estas últimas, junto con las grandes empresas son en gran porcentaje, de capital extranjero), y que debido a la crisis financiera a nivel país, sus recursos están dirigidos a otras prioridades

Alguien en algún lugar, en algún sitio comentó (tal vez en lenguaje figurado) que las langostas mexicanas y japonesas actuaban de manera diferente, si se capturaban y se les retenía en un recipiente, aún y cuando su fin era el mismo: salir. Las langostas japonesas se montaban unas sobre otras hasta que finalmente una de ellas lograba su objetivo, ayudaba a las otras a salir; en el caso de las langostas mexicanas todas querían salir pero con tal de ser la primera no dejaba que nadie saliera y cuando veían que una de ellas estaba próxima a lograr su objetivo la jalaban nuevamente hacia dentro. Se requiere que se cambie esta situación, el líder debe ser uno del grupo y por lo tanto debe de buscar el bienestar social, ya que sólo de esta forma se crearan instituciones ágiles y capaces de adaptarse a los cambios que le rodean

Se observa el lograr resultados es fundamental ¡Para eso nos pagan!. Si bien es cierto un líder debe de conocer a sus colaboradores para crear planes estratégicos, pero también debe de conocer el ambiente que les rodea para conocer los sucesos que se están presentando y así poder aprovecharlos mejor en caso de ser benéficos. Se tiene que conocer al personal, ambiente y objetivos, ya que son elementos inseparables.

Lo que es funcional para una empresa para la otra no lo es, porque tanto su personal como objetivos son diferentes a pesar de que el clima que les rodea sea el mismo. Bajo esta premisa es importante que el líder conozca dichos elementos y planee la forma en que realizará sus actividades, es aquí donde entrará su habilidad de ser fuente inspiradora para que sus colaboradores se automotiven a realizar sus obligaciones para lograr los objetivos trazados. Por lo tanto no se puede encajonar un estilo de liderazgo como bueno o malo pero si como eficaz o ineficaz de acuerdo al grado en que se cumpla con los objetivos.

Blake y Mouton diferenciaron bidimensionalmente (tarea-relación) los estilos de liderazgo, la cual suele ser, desde nuestra perspectiva, superficial porque no existe igualdad entre organizaciones ya que todas son diferentes. Es así como un estilo de liderazgo 9,1, aún cuando se menciona que es deficiente porque no mantiene un interés en las personas, puede funcionar excelente dentro del sector público en donde el número de usuarios es de 20 millones de mexicanos. Con ello se concluye que un líder debe poseer un vasto conocimiento de sus colaboradores para poder trabajar con ellos.

Así como el Gobierno de la República Mexicana tiene el compromiso de asegurar y promover los derechos sociales que la constitución de los estados unidos mexicanos emana, también la CMIC cuenta con el plan de revisión 2005, así como su reglamento y estatutos emitidos por la misma, así como los lineamientos que marca la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

Con el fin de aumentar la productividad y desarrollo personal de toda la Cámara se imparten cursos de capacitación otorgados por el ICIC, ITC y el ICHIC, a través de la participación de los empleados en los cursos, se observa que estos pueden realizar mejor sus actividades, lograr objetivos, sentirse motivados y con ello logran un desarrollo que eleva su autoestima porque se consideran parte de la institución. Logrando lo anterior la Cámara cumple su misión para lo cual fue creada: "Servir a los socios, su razón de ser".

En nuestro país el aspecto de liderazgo requiere de mayor interés en todos los sectores, por todas las instituciones, de modo que se ha inculcado al individuo como característica como primeros años de su educación, lo cual podrá redundar en una cultura con mejores perspectivas de progreso.

El empresario mexicano está ávido de tener teorías y métodos que le hagan mejorar, es por ello que consume bibliografía extranjera referente al tema generalmente de origen estadounidense y más recientemente japonesa. Tal situación es grave si se considera que casi nunca se lleva un proceso de adecuación.

Este es el momento de activar en las empresas nacionales la utilización de desarrollo eficaz, que no quede en palabrería o discursos motivacionales aparatosos, sino que contenga una base científica a través de los estudios pertinentes. Estudios cuyo objetivo sea establecer planteamientos claros y sobre todo sencillos en su comprensión y aplicación, para fomentar así la evolución de los líderes nacionales, no sólo a nivel empresa sino de toda organización desde la familia hasta el país.

RECOMENDACIONES.

De acuerdo con los resultados y conclusiones obtenidas a través de la presente investigación, se realizan las siguientes sugerencias al Arq. Jesús Morales Téllez director del área técnica de la CMIC para mejorar el desempeño de la misma.

1. Se sugiere que se tome conciencia de la importancia del liderazgo adecuado dentro de la institución ya que sin él es difícil que pueda enfrentar las condiciones actuales.
2. El director técnico debe considerar, como base para ejercer su liderazgo a la gente que colabora con él, para lo cual se sugiere que desarrolle su habilidad de diagnóstico sobre la madurez de sus colaboradores.
3. Identificar a los coordinadores u otras personas que necesiten acrecentar su capacidad de análisis para integrarlos a cursos de capacitación, para que estos se desarrollen con mayor facilidad y apliquen un estilo de liderazgo eficaz.
4. Realizar diagnósticos permanentes para detectar las necesidades del área de dirección técnica y, así con ello elaborar nuevos cursos de capacitación.
5. Desarrollar cursos, no sólo de capacitación laboral, sino también motivacionales para el desarrollo de sus habilidades.
6. Lograr elevar la calidad de servicio del área de Dirección Técnica.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John Eric. EL LIDERAZGO BASADO EN LA ACCION. Ed. McGraw-Hill México 1978.

ARIAS Galicia, Fernando ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed Trillas. México 1989.

BENNIS, W.G. y B. Nanus. LIDERES: LAS ESTRATEGIAS PARA TOMAR EL CAMBIO. Ed Harper Collins. Estados Unidos 1985.

BLAKE, Robert R. y Mouton, Jane S. EL NUEVO GRID GERENCIAL. Ed Diana. México 1982

BLANCHARD, Kenneth. EL EJECUTIVO AL MINUTO EN ACCION. Ed. Grijalbo. México 1985.

CALVO, Armando. PARA TI FUTURO ACTOR. Ed. Diana. México 1989.

CUNNINGHAM, William H. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. Ed. Iberoamericana. México 1989.

CHRISTOPHER, Elizabeth M. y Smith Larry E. JUEGOS PARA LIDERES. Ed. Selector. México 1990.

DE LA CERDA Gastélum, José y Nuñez De la Peña, Francisco. LA ADMINISTRACION EN DESARROLLO. 2ª. Edición. Ed. El Manual Moderno. México 1988.

FIEDLER, Fres Edward. LIDERAZGO Y ADMINISTRACION EFECTIVA. Ed. Trillas México 1989.

GONZALEZ Reyna, Susana. MANUAL DE REDACCION E INVESTIGACION DOCUMENTAL. Ed. Trillas. México 1986.

GORDON, Thomas. L.E.T: LIDERES EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADOS. Ed. Diana. México 1988.

GRABINSKY, Salo. EL EMPRENDEDOR, CREADOR Y PROMOTOR DE EMPRESAS. Ed.Fca-Unam. México 1985.

HERSEY, Paul. EL EJECUTIVO EFICAZ. Ed. I.D.H México 1985

HERSEY Paul y BLANCHARD Kenneth. ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR O LIDERAZGO SITUACIONAL: NO EXISTEN DOS SITUACIONES IGUALES. Ed. I.D.H. México 1981.

IBAÑEZ, Berenice MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS. Ed. Trillas. México 1996.

JAMES, Muriel. EL JEFE O.K. Ed. Diana. México 1983.

KOTTER, John P. EL FACTOR LIDERAZGO Ed. Diaz de Santos, S.A.

KOTTLER, John P. COMO SER UN LIDER.

LEY DE CAMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES. Ed. Porrúa. México 1998.

LOCKE, Edwin A. SEA UN GRAN LIDER, LAS CUATRO CLAVES PARA EL EXITO. Ed. Vergara. México 1994.

MASCARUA Orozco, Virginia. LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE MODERNIZACION ANTE EL DESARROLLO. Tesis. Facultad De Psicología-Unam. México 1989.

MCGREGOR, Douglas. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. Ed. Diana. México 1972.

MENDEZ, José Silvestre. PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO. Ed. Interamericana México 1990.

MÚNCH, Lourdes. MAS ALLA DE LA EXCELENCIA Y DE LA CALIDAD TOTAL. Ed. Trillas México 1994.

RENESCH. John. NUEVAS TRADICIONES EN LOS NEGOCIOS. Ed. Panorama. México, 1993.

REYES Sánchez, Teodoro. JUEGOS Y EJERCICIOS VIVENCIALES EN LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS. Tesis. FCA-UNAM. México. 1983.

ROBERT R. Blake Y Jane S Mouton. EL NUEVO GRID GERENCIAL. Ed. Diana. México 1980.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro. LIDERAZGO: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. México 1988. Ed. Manual Moderno Serie de Capacitación Integral. No.6.

RODRIGUEZ, Leonardo PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1980

ROGERS, Henry C JEFE: PAPA O AMIGO Ed Sayrols. México 1988.

SANDOVAL Dávalos, Ma Guadalupe. LIDERAZGO Y ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA: SU APLICACION EN UN AMBIENTE NATURAL DE TRABAJO. Tesis. Facultad De Psicología UNAM. México 1990.

SAYLES, Leonard. LIDERAZGO ESTILOS Y TECNICAS. CUALES SON Y COMO APLICARLOS PARA ALCANZAR EL EXITO. Ed. McGraw-Hill. México 1982.

VELAZQUEZ Mastreta, Gustavo. EL LIDERAZGO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO. 1ª Edición 1985, México. Ed Limusa.

VILLA Taboada Ma. Adriana. MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO. Tesina de especialización Facultad de Psicología UNAM. México 1989.

HEMEROGRAFIA

AGÜERO Aguirre, Mario LIDERAZGO EN LA EMPRESA. Revista Emprendedores. FCA-UNAM México, nov.-dic. 1994 Vol.VIII Núm-30. Págs. 11-13

ARCE, Patricia. 45 AÑOS DE CONSTRUIR. Revista Construcción, órgano de comunicación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. México 1998. Núm.517 Págs.6-11.

CASARES Arrangoiz, David. LA DIFERENCIA ES FRANCAMENTE ABISMAL. Revista Alto Nivel México, sept. 1995. Pág 39.

CICERI, Hugo. LA NECESIDAD DE REINVENTAR LA GERENCIA Revista Tecno-Industria. México, ago-sept. 1994. No 17. Pág 18

CLUA de la Torre, Orlando. LIDERES CALIFICADOS, PIEDRA ANGULAR DEL EXITO PARA LAS EMPRESAS. Revista Alto Nivel. México, febrero 1990. Pág. 38.

COLLIER, Abraham T LIDERAZGO EMPRESARIAL Y UNA SOCIEDAD CREATIVA. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones ejecutivas de México, ene-feb 1968 Núm.317.

CORNEJO, Miguel Angel. CONVICCION Y CREDIBILIDAD. Revista Alto Nivel. México, ago 1994. Año 6 Núm 72 págs 6-7.

CORNEJO, Miguel Angel. DEBEMOS ROMPER MITOS. Revista Alto Nivel. México, jul 1994. Año 6 Núm 71 págs 6-7.

CORNEJO, Miguel Angel. LOS LIDERES MAS DESTACADOS TRANSFORMAN GENTE ORDINARIA EN EXTRAORDINARIA. Revista Alto Nivel. México, Feb. 1990 Pág 34.

PLATT García, Ricardo. 45 Y MUCHOS MAS..SERVICIOS. Revista Construcción, organo de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. México 1998. Núm.517. Pág.3.

REEYNIERSE, James H. LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA QUE EL LIDER BUSQUE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Revista Emprendedores. México ene-feb 1995. Vol 9 Núm 31 Págs 22-28

RODRIGUEZ Sevilla, Elba Gabriela. PRESENTACION DE UN MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA MUJERES. Memoria del Tercer Congreso Nacional Académico en Administración, Contaduría e Informática y Séptimo Simposio Hispánico sobre Negocios y Economía, ANFECA-UNAM México, sep 1993. Pág. 113.

ZUÑIGA Mejía, Jorge. CUALQUIER PERSONA PUEDE SER LIDER. PERO REQUIERE PREPARACION. Revista Alto Nivel. México feb 1990. Año 2 Núm. 14
Pág 43.

INTERNET

<http://www.cmic.org/>
Construcción. Marzo 1998