

872702



Universidad Don Vasco, A.C.

..... INCORPORACIÓN No. 8727-02.....

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**ANÁLISIS E IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN
DEL LIDERAZGO POR LOS SUPERVISORES DE
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REFRESCO
DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Guillermo Ulises Lira Chávez.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Uruapan, Michoacán, Junio del 2002

EJEMPLAR UNICO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

Por brindarme la
Oportunidad de vivir
Y disfrutar de sus
Creaciones.

A MIS PADRES:

Con cariño y admiración
Sabiendo que jamás existirá una forma
De agradecer una vida de lucha,
Sacrificio y esfuerzo constante,
Quiero que sientan que el logro mío
Es suyo y que la fuerza que me
Ayudó a conseguirlo fue su
Apoyo, comprensión y confianza.

A MIS HERMANOS:

ROBERTO, ERIKA Y SUSANA

Por creer en mí y brindarme su
apoyo y amistad a lo largo de mis
estudios, porque mi carrera
representa un triunfo que deseo
compartirles con el más sincero
agradecimiento.

A TI LULÚ:

Porque fuiste la motivación principal para que estudiara una profesión.

Porque eres de esa clase de personas que todo lo comprenden y dan lo mejor de sí mismas sin esperar nada a cambio...

Porque sabes escuchar y brindar ayuda cuando es necesario...

Porque te has ganado mi cariño, admiración y respeto,

GRACIAS por tu amor a lo largo de mi camino.

A LA FAMILIA ARAIZA ESQUIVEL:

Como un pequeño testimonio de gratitud por el gran apoyo brindado durante los años más difíciles y a la vez más felices de mi vida, en los cuales he logrado terminar mi carrera profesional... todo mi agradecimiento y admiración.

A MIS PROFESORES Y PROFESORAS:

Por la voluntad que tuvieron para conmigo en la transmisión de sus conocimientos y experiencias, que permitieron forjarme como un profesionista.

A MI ASESOR, LIC. ILDEFONSO HUANTE S.

Un agradecimiento sincero por su apoyo, sus consejos y su tiempo para la realización de la presente.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL a todos aquellos **"AMIGOS"** que coadyuvaron de alguna u otra forma en la culminación de este documento. **¡¡GRACIAS!!**

Í N D I C E

	INTRODUCCIÓN.	4
1	ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.	12
1.1.	Historia de la Administración.	14
1.2.	Concepto de Administración.	16
1.3.	Importancia de la Administración.	20
1.4.	Proceso Administrativo.	21
1.4.1.	Previsión.	22
1.4.2.	Planeación.	23
1.4.3.	Organización.	23
1.4.4.	Integración.	24
1.4.5.	Dirección.	25
1.4.6.	Control.	25
2	LA SUPERVISIÓN DENTRO DE LA DIRECCIÓN.	28
2.1.	Concepto de Dirección.	30
2.2.	Elementos de la Dirección.	30
2.2.1.	Motivación.	31
2.2.2.	Comunicación.	31
2.2.3.	Equipos de trabajo.	32
2.2.4.	Supervisión.	32
2.3.	Definición de Supervisión.	33
2.4.	Tipos de Supervisión.	34

2.4.1.	Autocrática.	34
2.4.2.	Benevolente.	35
2.4.3.	El Indiferente.	36
2.4.4.	Participativo.	36
2.5.	Origen del Supervisor.	38
2.6.	Definición de Supervisor.	38
2.7.	Posición del Supervisor en la Organización.	40
2.8.	El Supervisor y las Habilidades Administrativas.	42
2.9.	Perfil Idóneo del Supervisor.	44
2.10.	Funciones de un Supervisor.	45
2.11.	Importancia del Supervisor dentro de la Organización.	47
3	LIDERAZGO, HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL SUPERVISOR.	51
3.1.	Concepto de Influencia.	53
3.2.	Medios para Influir el Comportamiento.	54
3.2.1.	Autoridad	54
3.2.2.	Poder.	55
3.2.3.	Carisma.	58
3.3.	Concepto de Liderazgo.	59
3.4.	Importancia del liderazgo.	61
3.5.	Cualidades de un Líder.	63
3.6.	El Liderazgo y la Madurez de los Empleados.	64
3.7.	Teorías del Liderazgo.	67
3.7.1	Teoría de los Rasgos.	67

3.7.2.	Teorías del Comportamiento.	71
3.7.2.1.	Los Cuatro Sistemas de Administración de Likert.	71
3.7.2.2.	La Matriz Gerencial de Blake y Mouton.	74
3.7.3.	Teorías de las Contingencias.	78
3.7.3.1.	Modelos de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.	78
3.7.3.2.	Modelo de Fiedler	82
3.7.4.	Otros Estudios sobre el Liderazgo.	87
3.7.4.1.	Modelo Ruta - Meta del Liderazgo.	87
3.7.4.2.	Modelo de Participación del Líder de Vroom y Yetton.	91
4	APLICACIÓN PRÁCTICA SOBRE EL TEMA.	96
4.1.	Recolección de la Información.	98
4.2.	Antecedentes de la Empresa.	103
4.3.	Estructura de la Empresa.	109
4.4.	Análisis de los Datos.	120
	CONCLUSIONES.	127
	RECOMENDACIONES.	137
	ANEXOS	142
	BIBLIOGRAFÍA.	160

INTRODUCCIÓN

Una de las tareas que debe realizar un supervisor consiste en influenciar a sus subordinados para que estos hagan sus labores acorde a los objetivos planteados. Probablemente para algunos supervisores esta actividad no representa mayor importancia, pues consideran que sus órdenes deben ser ejecutadas sin cuestionarse; sin embargo, esta conducta que toma el supervisor puede generar apatía y frustración en el trabajador, actitudes negativas que impactan directamente en la productividad y desempeño del mismo.

Por tal motivo, el supervisor debe desarrollar constantemente las habilidades de carácter humano. Una de estas habilidades es la de ser líder del grupo de trabajo a su cargo. Para lograr una mayor cooperación y disposición de los operarios, por eso es necesario conocer y aplicar las diversas técnicas que ofrecen los estudios de liderazgo. A su vez, también debe tomarse en cuenta que cada empresa es diferente en cuanto a su estructura, ambiente y cultura organizacional, por ello la aplicación de algún estilo va a estar en función directa de los factores antes mencionados, así como de otros, tales como la madurez de los empleados, la remuneración económica, la preparación del mismo supervisor, etc.; que una vez analizados permitan que el liderazgo provoque los resultados necesarios en beneficio de la organización y de los propios intereses del trabajador.

PROBLEMA:

El problema surge a raíz de la propia formación del supervisor, ya que este se encuentra constantemente ocupado en labores relativas a planes, programas, máquinas y la superación de contingencias, en otras palabras supervisa procesos técnicos para cumplir con los objetivos de producción fijados, dejando olvidadas las relaciones humanas con sus subordinados, considerándolos meros anexos del sistema productivo. Lo anterior provoca que los operadores a su cargo lo vean como un capataz, ya que la mayoría de las veces su superior no entiende sus motivos y expectativas de trabajo, generando fricciones y un clima laboral desfavorable para la organización.

Una de las prioridades del liderazgo es el ganar amigos, o en este caso subordinados, pero la mayor parte de los supervisores no llegan a tener el éxito que quieren. Entonces:

¿Por qué los supervisores encuentran dificultad para convertir a sus subordinados en fieles seguidores y cooperadores en la consecución de las metas de la organización?

OBJETIVO:

El propósito fundamental de esta investigación es presentar información sobre el tema del liderazgo con un enfoque en los niveles de supervisión, destacando la importancia que tiene su aplicación, y permitiendo que el supervisor con base en un análisis de las variables expuestas por las distintas teorías, seleccione el estilo de liderazgo que le otorgue mayores beneficios en el manejo de su grupo.

Otro de los objetivos que se pretenden es determinar las capacidades de liderazgo de los supervisores de una empresa distribuidora de refresco en la ciudad de Uruapan, a través del estudio de la aplicación de las habilidades administrativas, y mediante el cuestionamiento a sus subordinados sobre la conducta que refleja ante ciertas situaciones de trabajo.

JUSTIFICACIÓN:

El secreto de la dirección eficiente de personas, no está en el conocer cómo se hacen las actividades operativas de los empleados, sino en ganarse su cooperación, voluntad y disponibilidad , para lograr la máxima capacidad de desempeño en función de los objetivos establecidos.

Para que un supervisor encuentre la habilidad de dirección de su personal, debe entender lo que les motiva, sus expectativas y objetivos, así como su comportamiento.

Por ello se hace necesario que el supervisor además de su preparación técnica comprobada, adquiera las habilidades de carácter humano que le ayuden a comprender mejor a sus subordinados.

En muchas ocasiones el supervisor se ve envuelto en la resolución de conflictos externos a las operaciones productivas, y dada su escasa preparación en este ámbito llega a tomar decisiones que terminan en desmotivar a sus trabajadores.

Por tanto, en la medida que el supervisor entienda a conciencia que todos los individuos presentan características que los distinguen de los demás, sean físicas, mentales, emocionales, o sociales, le va a permitir tratar a cada persona de diferente manera.

La ventaja de utilizar este tipo de trato es que se establece una relación de mutua ayuda que desembocará en la formación de verdaderos grupos de trabajo.

HIPÓTESIS:

- ◆ Los supervisores no aplican el liderazgo hacia sus subordinados debido al poco conocimiento de los mecanismos y recomendaciones que otorgan las distintas teorías de esta área.

- ◆ La falta de aplicación del liderazgo en los supervisores es causa del desconocimiento y/o bajo desarrollo de las habilidades y aptitudes que se requieren para ser un líder.

METODOLOGÍA:

La metodología que se lleva acabo para realizar la presente investigación esta determinada a través del método deductivo, es decir, se comenzará por redactar un panorama general sobre la administración, para concluir con un caso práctico sobre el tema, pero antes estableciendo los temas centrales de la investigación, la supervisión y el liderazgo.

En lo que respecta al contenido del trabajo, este se encuentra dividido en dos fases principalmente, la primera comprende las partes uno, dos y tres, los cuales contienen la teoría básica que permitirá hacer el análisis del estudio de caso. Así pues el primer capítulo aborda

aspectos relativos a la administración como ciencia, se describe el concepto de administración, la importancia que tiene en el ámbito de las organizaciones, se ofrece una breve reseña de la historia de la administración destacando el enfoque de cada escuela, y se concluye el capítulo describiendo el proceso administrativo y las partes que los componen.

Para el capítulo dos se retoma la función de supervisión como parte integral de la dirección, se establece todo lo relativo al supervisor comenzando por su conceptualización, su ubicación dentro de la organización, los tipos de supervisión que hay, de donde procede el puesto, y se puntualizan algunas funciones que tiene, así como las habilidades que debiera reunir en el perfil de su puesto.

En la parte tres se estudia lo relativo al tema de liderazgo, partiendo del concepto de lo que es la influencia y los medios que se tienen para ejercerla, para pasar a desarrollar un concepto del liderazgo, destacar su importancia, y dar a conocer las cualidades que según los estudiosos sobre el tema identifican en un líder. Enseguida se destacan las teorías principales sobre el liderazgo, partiendo de las más antiguas hasta llegar a estudios más recientes en dicha materia. En cada una de ellas se hace un breve análisis de su enfoque y de sus

bases de aplicación según la propia esencia de la teoría. Con esto se finaliza la primera fase o fase teórica de la investigación.

Para la segunda fase o cuarta parte se desarrolla una investigación práctica sobre el tema de liderazgo, la cual conlleva un análisis de los supervisores de una empresa mediante la aplicación de cuestionarios, que nos permitirán obtener los resultados para establecer las conclusiones sobre la situación que se presenta en dicha empresa. Para cerrar esta cuarta parte se establecen ciertas recomendaciones que la empresa puede implementar, a fin de impulsar las habilidades de liderazgo de sus supervisores.

PARTIE

I

**" LA ADMINISTRACIÓN NO RESPONDE
AL DESARROLLO SOCIAL Y
ECONÓMICO, LO CREA.**

**POR TANTO, NO HAY PAÍSES
SUBDESARROLLADOS. SÓLO HAY
PAÍSES SUBADMINISTRADOS".**

PETER DRUCKER

CAPÍTULO 1**ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración al igual que el hombre, ha venido evolucionando y transformándose, a través de los años de acuerdo con las exigencias demandantes de la propia sociedad.

Ha pasado mucho tiempo desde aquellas primeras manifestaciones de organización por parte del Ser Humano. Desde sus inicios el hombre se ha organizado en grupos para alcanzar objetivos determinados, tal como lo fue la caza y el arrastre de los enormes animales de la prehistoria.

En este primer capítulo se presenta un breve compendio de la evolución de la administración, así como una mención de las distintas teorías desarrolladas y sus enfoques.

También se da a conocer una definición del término Administración, partiendo de sus raíces etimológicas y analizando diferentes autores. Se destaca su importancia y se cierra el capítulo explicando el proceso administrativo y las partes que lo conforman.

1.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A partir de las organizaciones empíricas, hasta cierto punto necesarias para sobrevivir por parte de los seres de la prehistoria, surgen las primeras civilizaciones o pueblos de la antigüedad, destacando los chinos, egipcios, aztecas, mayas, entre otras, que si bien no aplicaban una administración "científica", mediante el estudio de sus culturas se puede percatar la aplicación de diversos conceptos de la administración, pues era utilizada como herramienta de organización y desarrollo.

Es hasta 1776, con la aparición de la maquina de vapor inventada por James Watt que la gran empresa y la administración moderna toman mayor importancia. Esta última surge a principios del siglo XX con las publicaciones de los ingenieros Frederik W. Taylor (fundador de la escuela de administración científica) y Henry Fayol (creador de la corriente clásica de la administración).

En la primera, los precursores de esta corriente se preocupaban principalmente por la organización de las tareas y la división del trabajo de los operarios, mientras que en la escuela clásica, se enfocaban a la estructura de la organización, la departa mentalización y la aplicación del proceso administrativo como base para una eficiente administración.

Para 1940 surge la escuela de las "relaciones humanas" cuyo enfoque principal es hacia las personas, los grupos sociales y la organización informal. En los cincuentas se crea la escuela estructuralista, a partir de la teoría de la burocracia de Max Weber, teniendo como finalidad el integrar las diversas teorías de las escuelas antes mencionadas.

A partir de 1970 nace la teoría de sistemas, la cual visualiza la empresa como un sistema abierto en interacción constante con su medio ambiente. La empresa es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Por tal motivo, la actividad de un segmento de la organización, afecta, en diferentes grados, la actividad de otros segmentos.

Bajo la influencia de esta teoría, surge a finales de los 70's la teoría de la contingencia, en la cual se describe que la empresa y su administración son variables que dependen del ambiente externo, es decir, los cambios que ocurran en dicho ambiente modificarán a la empresa como consecuencia. Además sustentan que la aplicación exitosa de una técnica para una determinada situación, puede no serlo para otra con similares condiciones.

En la actualidad la Administración sigue enfrentando nuevos retos. La sociedad hoy en día se mueve con mayor dinamismo provocando que los

estudios sobre cierto tema se conviertan en obsoletos rápidamente, lo administración no esta exenta. Aspectos como la globalización de los mercados económicos, los nuevos y diversos entornos organizacionales, la diversidad de culturas, la obsesión por la calidad y la certificación, y la presencia cada vez mayor de la ética y la responsabilidad social, representan sólo algunos de los desafíos a los cuales está expuesta una organización en el presente.

1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Para entender mejor la palabra administración se presenta a continuación su definición etimológica:

Administración, esta formada por el prefijo "at " y con "minastrio", que se deriva de "minister" que a su vez se compone en el vocablo "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" de comparación.

Por lo tanto la palabra "minister", es pues lo contrario a la palabra "magister", comparativo de superioridad; de esto resulta que "minister" haga mención a subordinación u obediencia.

Según el desglose anterior se deduce que la definición etimológica de administración se comprende como: aquella actividad que se lleva a cabo bajo el mando de otra persona.

De la misma manera que existen diversos enfoques de la administración, también la conceptualización conjuga varios elementos según el autor que se trate. A partir de las definiciones que a continuación se mencionan podrán rescatarse algunos de estos elementos, para estructurar un concepto que conduzca a su mejor entendimiento.

Comenzaremos con el considerado padre de la administración moderna, Henry Fayol, que nos menciona:

◆ "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

(REYES, 1992 : 3)

◆ *Samuel C. Certo:*

"la administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales". (CERTO, 1992: 9)

◆ *George Terry:*

"la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, mediante el aprovechamiento de seres humanos y otros recursos". (TERRY, 1985:22)

◆ *James A. Stoner:*

"la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella, para alcanzar las metas establecidas". (STONER, 1996:14)

◆ *José A. Fernández. Arena:*

"es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura, y a través del esfuerzo humano coordinado". (FERNÁNDEZ, 1991:111)

◆ *Koontz y O'donell:*

"es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (REYES, 1992:3)

◆ *Agustín Reyes Ponce:*

"es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social". (Ibíd. :14)

Todas las definiciones anteriores tienen mérito, ya que señalan elementos de importancia implícitos en la administración.

Partiendo de tales conceptos se puede describir a la administración como:

"EJECUCIÓN TÉCNICA, CIENTÍFICA Y ARTÍSTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL), PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS (CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES Y ACTITUDES), LA MÁXIMA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS MATERIALES (MAQUINARIA E INSUMOS), Y LA MAYOR RENTABILIDAD DEL RECURSO FINANCIERO (CAPITAL), PARA LOGRAR ÓPTIMAMENTE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES."

(APUNTES DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN II)

Los objetivos institucionales para cualquier empresa son tres:

- ◆ **ECONÓMICO:** salvaguardar los intereses económicos de los accionistas y acreedores, logrando la satisfacción mediante la generación de utilidades.

- ◆ **SERVICIO:** satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, ofreciendo productos de calidad total.

- ◆ **SOCIAL:** protección de los intereses personales y sociales de trabajadores, de la comunidad, y del país, por medio de buenas relaciones humanas. (FERNÁNDEZ, 1992: 25)

1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Todos a lo largo de nuestras vidas, estamos inmersos en algún tipo de organización, sería imposible visualizar el desarrollo de la humanidad sin las organizaciones sociales. En cualquier forma de organización humana, existe a su vez alguna forma de administración, ya que al buscar lograr objetivos en común, se requiere de una coordinación de esfuerzos y recursos.

Por tal motivo, la administración se reviste de importancia, al otorgar a las personas herramientas necesarias para crear un ambiente adecuado, que le permita a los miembros de su organización lograr los objetivos propuestos con el menor costo, tiempo y esfuerzo.

Según Reyes Ponce, existen 5 hechos que valoran y justifican su importancia, ellos son:

- 1) La administración se aplica a todo tipo de organización.**
- 2) El éxito de un organismo depende directamente de su buena administración.**
- 3) La aplicación de una adecuada administración, fomenta la productividad.**
- 4) Proporciona bases sustanciales a los países en vías de desarrollo, a**

través de técnicas eficientes de coordinación de todos los elementos, como punto de partida para lograr el desarrollo.

5) En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.

(REYES, 1993 : 16)

Para la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir ante los retos que se presentan en el actual mundo empresarial, se vislumbra únicamente mediante aplicación de la administración.

1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso es una manera sistemática de realizar algo, a la administración se le ha representado como la aplicación de un proceso.

Dicho proceso comprende una serie de funciones independientes pero íntimamente ligadas, aunque una sucede a la otra resulta difícil determinar en que tiempo se efectúa cada etapa, ya que al estar administrando se efectúan simultáneamente todas y cada una de ellas. Sin embargo, los estudiosos de la administración no tienen un acuerdo claro entre el número de funciones administrativas, por lo tanto el proceso varía dependiendo del autor que se este estudiando, pues algunos lo conforman por tres, la mayoría por cuatro, e incluso hay autores que lo dividen hasta en 8 fases.

Para nuestro estudio tomaremos como base las funciones fundamentales propuestas por Agustín Reyes Ponce, a partir de las dos fases a que hace mención:

- ◆ **Fase mecánica:** previsión, planeación y la organización.
- ◆ **Fase dinámica:** integración, la dirección y el control.

(Ibíd. : 3)

Aunque como se ha mencionado, la gran mayoría de los autores representativos de la administración engloban al proceso administrativo en sólo 4 etapas, cabe mencionar que el desglose hecho por Agustín Reyes Ponce, permite un panorama más claro de las actividades administrativas. A continuación se mencionarán cada una, exponiendo una breve explicación, y describiendo las etapas inmersas dentro de cada función.

1.4.1. PREVISIÓN

Comprende el establecimiento técnico sobre la proyección de lo que se quiere lograr como organización, es decir, hacer investigación y una valoración de los aspectos futuros en los cuales halla de encontrarse, determinando los cursos alternativos de acción a tomar. Así pues, la previsión contiene:

- 1) Determinación de objetivos.
- 2) Obtención de información a través de una investigación de los medios disponibles.
- 3) Establecer las diversas alternativas de acción para los medios encontrados.

1.4.2. PLANEACIÓN

Es la definición clara del curso de acción a seguir, tomando como base las políticas establecidas, y los criterios fijados; además de fijar tiempos y proyecciones mediante presupuestos, que permitirán seguir el rumbo seleccionado. Comprende:

- 1) Establecer políticas.
- 2) Elaboración de procedimientos.
- 3) Creación de programas, fijando tiempos para cada acción.
- 4) Presupuestos
- 5) Análisis de las estrategias y tácticas para los objetivos generales y específicos.

1.4.3. ORGANIZACIÓN

Consiste en formar una estructura, en la cual se detallen las funciones que se estiman necesarias, quién las llevará a cabo,

estableciendo las jerarquías, y otorgando responsabilidad y autoridad a cada puesto, para que se desempeñe con mayor eficiencia.

En términos generales consiste en establecer un lugar definido para cada recurso de la organización, de tal forma que existe una secuencia y flujo de operaciones lo más conveniente posible para la organización.

1.4.4. INTEGRACIÓN

Es proveer a la organización de recursos humanos y materiales, necesarios para su operación. Esta etapa conlleva desde la selección de cada elemento, hasta la búsqueda de sus cualidades particulares a fin de lograr su mejor desempeño. La integración como se mencionó hace referencia de igual modo a los aspectos materiales que al de las personas, sin embargo es más importante éste último, por su diversidad y por lo impredecible de su comportamiento. La comprende:

1) **Selección:** comprende el uso de diferentes técnicas para escoger los elementos más adecuados.

2) **Inducción:** consiste en adentrar a los nuevos elementos a la organización, con el objeto de que se familiaricen más rápido y funcionen óptimamente.

3) **Desarrollo:** esta integrado por las diversas formas de capacitación, adiestramiento y formación que se les imparte a los individuos, para que logren un progreso personal.

1.4.5. DIRECCIÓN

La función de dirección será retomada más a detalle en el siguiente capítulo, en el cual se dan a conocer cada uno de los aspectos necesarios para la correcta ejecución de la dirección. Por lo tanto, sólo la mencionaremos brevemente como la acción de coordinar las actividades e influir en los miembros de la organización, para que dichas acciones proporcionen los resultados acorde con los objetivos establecidos.

La dirección es fundamental en la administración, ya que requiere trabajar directamente con la gente, lo que la vuelve compleja y vital para obtener la cooperación de todos los miembros.

1.4.6. CONTROL

Es la última función que se lleva a cabo y es la que cierra el proceso administrativo. Es la medición y corrección de las actividades para asegurar que las actividades se realizan de acuerdo a lo planeado, por lo tanto mide el desempeño de las personas con relación a las metas

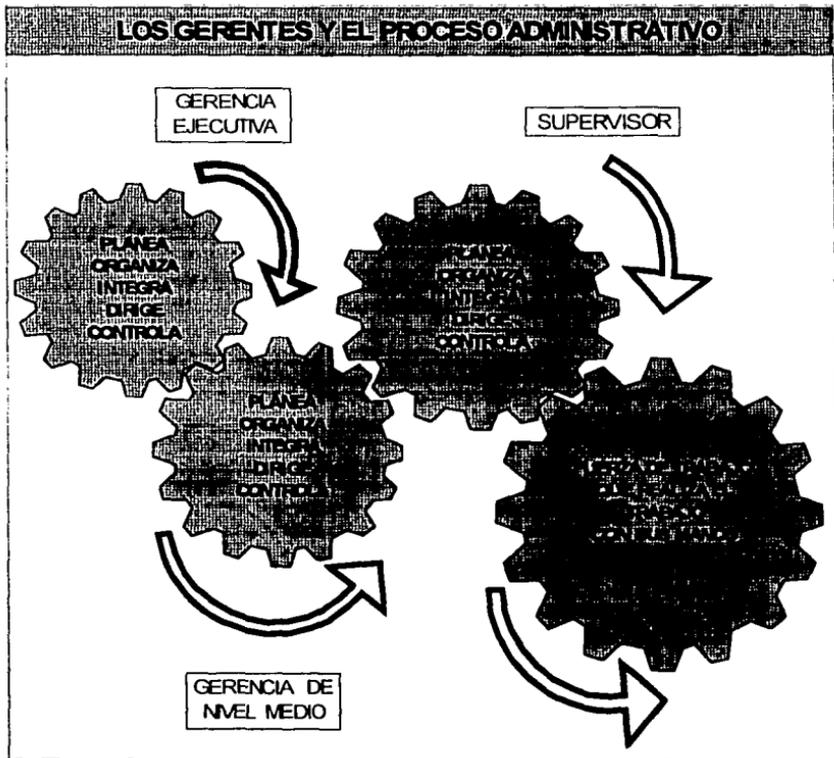
descubriendo posibles desviaciones, que al poner en efecto las acciones correctivas pertinentes asegura el cumplimiento de los planes. El control conlleva:

- 1) Establecimiento de estándares y controles.
- 2) Funcionamiento de controles.
- 3) Evaluación de resultados.

El proceso administrativo es una herramienta fundamental para los diferentes gerentes de la organización, representa el engrane que mueve a la empresa y la vía por la cual debe seguir funcionando.(Ver figura 1-1).

Hemos visto como la administración desempeña un papel sumamente importante en la sociedad en la que vivimos, sobre todo en la organizaciones, en su desarrollo y crecimiento. A partir de la definición de la propia palabra, ya se tiene alguna noción de lo que encierra su práctica. El obtener objetivos comunes, previamente establecidos, y a través de la dirección de otros, es pues la esencia de la administración. Así mismo, la aplicación del proceso administrativo representa la base de la práctica administrativa, independientemente del número de etapas que se adopten, mientras se cubran la mayor parte de las actividades que conlleva cada una se tendrán avances significativos en la conducción de la empresa.

FIGURA 1-1



FUENTE: (BITTEL, 1992 : 16)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PARTE

2

EL SUPERVISOR REPRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN EL EJE DE UNA RUEDA SOBRE LA CUAL GIRA TODO. SU UBICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CADENA DE MANDO LO HACE PIEZA CLAVE ENTRE LA DIRECCIÓN Y LOS EMPLEADOS.

CAPÍTULO 2**LA SUPERVISIÓN DENTRO DE LA DIRECCIÓN**

Indudablemente que la dirección del personal a su cargo, es una de las funciones más importantes y difíciles de entre todas las que desempeña el supervisor. Traducir los planes, objetivos y decisiones en actos, conlleva desarrollar habilidades humanas y tomar en cuenta aspectos como la motivación, la comunicación, el manejo de grupos, y el liderazgo, para que la gente se concentre en las metas de la organización.

Antes de pasar a explicar el tema del liderazgo como herramienta importante del supervisor, es necesario comprender de dónde surge éste y qué rol juega en la organización. El supervisor está en una situación difícil cuando no goza de consideración y que sólo sea un elemento al que no hacen caso superiores ni subordinados.

Para este segundo capítulo se toma a la supervisión como uno de los elementos del proceso de dirección, dando su definición y desglosando a su vez el término supervisor. En lo que respecta al propio supervisor se presenta su origen, ubicación en la organización y su importancia dentro de ésta. Para finalizar, se muestran algunas

funciones que realiza el supervisor, las características personales y habilidades administrativas deseadas para su mejor desempeño

2.1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN.

La dirección como se mencionó en el primer capítulo, es una de las funciones de la fase dinámica, es decir, está en constante modificación a fin de lograr la mayor cooperación de los trabajadores, en el logro de metas grupales. Los supervisores se encuentran con diversos problemas, ciertamente intangibles y complicados. Una adecuada dirección ayuda a solucionar éstas dificultades.

“La dirección es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas en labores relacionadas a un objetivo o meta en común”. (TERRY, 1985: 57)

2.2. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

La dirección al igual que las demás etapas del proceso administrativo esta conformada por las siguientes subfunciones o elementos:

2.2.1. MOTIVACIÓN

Es una característica de la psicología humana llamada también voluntad o impulso, que dirigen la conducta de la persona a la satisfacción de una necesidad individual o grupal.

El motivar se refiere a identificar las necesidades que mueven al trabajador, con el objeto de encaminar sus esfuerzos hacia las metas de la organización, otorgando a su vez los elementos que le representen la satisfacción de sus necesidades personales.

2.2.2. COMUNICACIÓN

Es un proceso a través del cual una persona transmite a otra ideas, pensamientos y mensajes simbólicos, buscando la comprensión y/o retroalimentación.

La acción administrativa esta estrechamente relacionada con la comunicación. Una buena comunicación facilita la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. Por lo tanto, deben establecerse las formas de comunicación más convenientes, permitiendo que toda información quede clara y comprendida sin lugar a confusión alguna.

2.2.3. EQUIPOS DE TRABAJO

Son grupos de trabajadores que dependen de un jefe, creados deliberadamente por la organización para delegarles tareas específicas que son de utilidad para el logro de sus metas.

Dentro de una organización existen grupos formales e informales, los primeros son conformados dentro de la propia estructura de la empresa, mientras que los grupos informales, son formas de reunión entre los propios miembros que interactúan en la organización, cuyas relaciones se dan fuera de la estructura organizacional.

2.2.4. SUPERVISIÓN

Esta función se analizará más a detalle en el siguiente punto.

Con la supervisión se cierra el proceso de dirección, por eso a menudo suele confundirse como parte del control, sin embargo, debe considerarse a la supervisión como una ejecución, aunque sea ésta por un corto tiempo.

Cabe destacar que el liderazgo también es parte fundamental de las acciones de dirección, debido a la importancia para el presente trabajo, los aspectos referentes a esta función son abordados en el capítulo tres.

2.3. DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN.

El grado de supervisión es importante en la dirección, a tal grado que la actitud que se adopte durante su ejecución, influye en el ambiente de trabajo respecto a la participación de sus subordinados.

El término supervisión etimológicamente es conformado por "super" que significa sobre y por "visum", ver, es decir, "ver sobre, revisar o vigilar".

Dentro de la administración la supervisión es aquella función que se realiza a fin de vigilar, coordinar y controlar la ejecución correcta de las tareas asignadas a los subordinados.

Para algunos autores la supervisión supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Sin embargo, no debe tomársele como una actividad que limite la disponibilidad de actuación del trabajador, sino más bien de orientación.

"El cuartar y limitar la voluntad del empleado hacia el trabajo, no sólo es una característica de una mala supervisión sino que entraña para la empresa misma una conducta contraria a su progreso". (SANTILLÁN, 1971: 12)

2.4. TIPOS DE SUPERVISIÓN.

A través del estudio de factores como la autoridad, la manipulación y la colaboración, se han determinado cuatro formas de supervisar a un grupo. A su vez, en cada una existe una manera de responder por parte de éste último. A continuación se detallan cuales son las características que los identifican.

2.4.1. AUTÓCRATA.

Este tipo de supervisión se apoya únicamente en la autoridad formal que le proporciona la organización, y suele utilizarla de forma irracional por sentirse incapaz de ser obedecido de otra forma, es decir, forzar a la gente del grupo a hacer lo que no desean. El trabajo se los asigna como un castigo, incluso para sí mismo representa también un castigo.

El supervisor llega a confundir el dar instrucciones con capacitar, por tal motivo no prepara ni capacita a los empleados a su cargo, que se ve reflejado en menos progreso y aprendizaje en éstos últimos. Utiliza expresiones como:

"Se les debe dar órdenes todo el día, para que entiendan quién es el jefe".

REACCIONES DEL GRUPO:

- ◆ Sumisión y resentimiento.
- ◆ Aceptación mínima de responsabilidad.
- ◆ Coraje contra el supervisor.
- ◆ "hacer tonto al jefe" es su prioridad.

2.4.2. BENEVOLENTE

También le llaman: "supervisor paternalista", pues suele tratar a sus trabajadores consintiéndolos en demasía. Se dirige a ellos con la misma suavidad y cariño como si fueran sus hijos. Otro sobrenombre que se le atribuye es el de "manipulador", ya que a veces puede no ser tan sincero y tratar de manejar a los empleados con la finalidad de que hagan lo que él quiere. Su actitud es de vender ideas, y para ello despierta afecto y simpatía. Utiliza preferentemente la relación amistosa en lugar de la autoridad formal como instrumento de influencia. Se considera pseudodemócrata, pues es él en última instancia quien toma la decisión, independientemente de la tomada por el grupo.

RESPUESTAS DEL GRUPO:

- ◆ Hay una iniciativa pasiva u en espera de lo que diga el supervisor.
- ◆ Se presenta sumisión y falta de desarrollo personal.

- ◆ Suele ganarse a la mayoría, pero con algunos que identifican su verdadera actitud no logra llevarse bien.

2.4.3. EL INDIFERENTE.

En el caso de los dos superiores anteriores se demuestra una actitud irresponsable, sin embargo, el supervisor indiferente es una persona que no toma responsabilidad alguna. En otras palabras es un jefe que no le gusta ser jefe, en cuanto tiene oportunidad delega la responsabilidad al primero que ve.

POSIBLES REACCIONES:

- ◆ Se presentan niveles de rendimiento y productividad bajo.
- ◆ Descuido del trabajo, nadie sabe que hacer.
- ◆ el empleado muestra mínimo interés por el trabajo y por mejorar.
- ◆ No existe espíritu de grupo.

2.4.4. PARTICIPATIVO.

Este tipo de supervisor dirige a su grupo tomando como base la autoridad informal que se deriva de su persona, dejando a un lado la autoridad formal que le otorga su posición en la organización. Tiene

claro que para influir en sus empleados es necesario comprender las necesidades y sentimientos de los mismos.

En cuanto a responsabilidad es el equilibrio entre el autócrata y el indiferente, es decir, toma lo suyo y le otorga a cada cual lo que le corresponde.

Proporciona a sus subordinados los medios necesarios para que mejoren, pensando que los demás dependen de ellos mismos. Reconoce que al aumentar la responsabilidad, la autoridad y la autonomía a sus empleados, éstos afronten las consecuencias de sus actos.

REACCIONES GRUPALES

- ◆ Elevado entusiasmo al trabajo.
- ◆ Da pauta a la producción en cantidad y calidad.(si los demás factores son adecuados)
- ◆ Se desarrolla un ambiente de trabajo en equipo.
- ◆ Disminuyen los problemas de rendimiento y motivación.
- ◆ El supervisor está más descansado y puede dedicar tiempo a otras funciones.
- ◆ Los empleados están satisfechos en sus necesidades básicas.
- ◆ Se sienten parte de un todo, participan y se comprometen con las decisiones del grupo. (ARIAS, 1992: 144)

2.5. ORIGEN DEL SUPERVISOR.

El término supervisor tiene sus raíces en el latín, como "el hombre que mira por encima".

La figura del supervisor surge hace muchos años, así se le llamaba a la persona encargada de un grupo de jaladores de cuerda de remolque o de excavadores de zanjas. Por eso se le denominaba el hombre al frente, ya que esa era su posición ante el grupo. Su función consistía en marcar el ritmo a los demás trabajadores. Ya en el tiempo de la revolución industrial el término se asignó al maestro de un grupo de artesanos, el cual tenía el poder absoluto sobre la fuerza de trabajo. Igual tenía facultad para dar cotizaciones sobre los trabajos, que contratar y hacer trabajar a sus empleados.

"El supervisor actual combina algunas de las cualidades del hombre al frente (LÍDER), y del maestro (HÁBIL ARTESANO ADMINISTRATIVO)." (BITTEL, 1992 : 6)

2.6. DEFINICIÓN DE SUPERVISOR.

Los supervisores son parte esencial del equipo directivo, asumen las responsabilidades de un administrador hecho y derecho.

Quizá la característica que más lo identifica como tal, es que dirigen el trabajo de otros, supervisan el trabajo de los empleados *no gerentes*.

“El supervisor es el eslabón clave entre el empleado y la dirección. Es aquel que se preocupa por el bienestar del empleado, que sugiere mejoras, expresa desacuerdos y participa en la toma de decisiones en el flujo ascendente de comunicación de los empleados de dirección. En respuesta proporciona un flujo descendente de comunicación de la dirección a los empleados: el supervisor les informa de las políticas y decisiones de la compañía, les explica reglamentos, los guía, los capacita y los instruye en sus operaciones”. (TAGLIAFERRI, 1988 : 17).

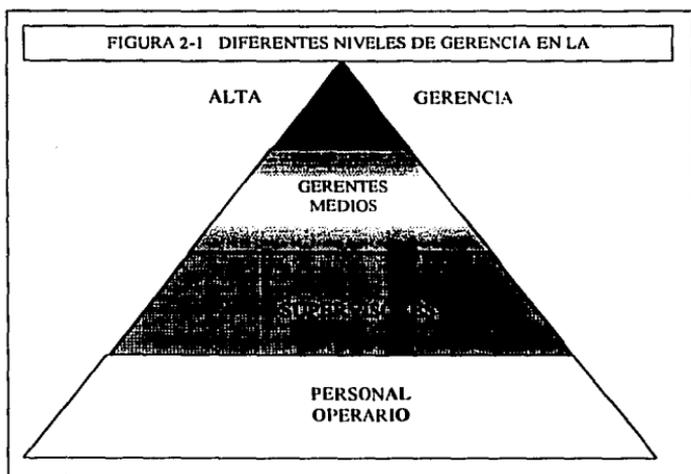
A partir de lo anterior queda claro que el supervisor es el enlace entre los empleados y los gerentes, su mayor responsabilidad radica en buscar el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo a fin de lograr los objetivos planteados en la dirección mediante planes y programas de trabajo.

Así mismo los operarios esperan que su supervisor se la persona que vea por su tratamiento justo por parte de la organización,

apoyándolos en cuestiones como la capacitación, que el lugar de trabajo este limpio, seguro, ordenado, y equipado correctamente.

2.7. POSICIÓN DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.

Para establecer el lugar que ocupa el supervisor dentro de la organización, es necesario especificar que existen diferentes tipos de gerentes. Los gerentes y el trabajo que desarrollan difieren principalmente según el nivel que ocupan en la jerarquía de la empresa. (Ver figura 2-1)



FUENTE: (MONTES, 1998 : 35)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

◆ ALTA GERENCIA.

Se compone por un grupo de personas relativamente pequeño, responsables de administrar toda la organización. Generalmente son conocidos como "ejecutivos" o "directores". Dirigen y establecen las políticas de acción de acuerdo al análisis de la empresa y su entorno.

◆ GERENTES MEDIOS.

Son puestos que incluyen varios niveles de la organización. Dirigen las actividades, ya sea de otros gerentes de niveles más bajos o en ocasiones también de empleados operativos. Esto dependerá de la estructura organizacional y el tamaño de la misma empresa. Ellos motivan, controlan e interactúan con los supervisores. Así mismo planean y programan acciones para alcanzar los objetivos fijados por los ejecutivos.

◆ SUPERVISORES.

También se les conoce como "gerentes de primera línea", son las personas responsables del trabajo de los empleados que ocupan el nivel más bajo de la estructura llamados comúnmente "operadores". Es decir, dirigen las actividades de empleados no gerentes.

2.8. EL SUPERVISOR Y LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

Es cierto que el trabajo de los gerentes cambia de acuerdo con el nivel de la organización pero las diferencias están en el grado de uso, no en la calidad. Todos los gerentes plantean, organizan, dirigen, controlan y toman decisiones. Por ejemplo, el tipo de planeación varía entre un directivo y un supervisor. De ahí que cuando se habla de habilidades administrativas debemos considerar cómo pueden variar según los diferentes niveles donde se ejecutan.

A principios de siglo Henry Fayol, identificó los tres tipos de habilidades administrativas básicas, las cuales son:

◆ HABILIDAD TÉCNICA

Es la destreza para usar conocimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

◆ HABILIDAD HUMANA

Es el conocimiento del comportamiento humano, la capacidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos individual o grupalmente.

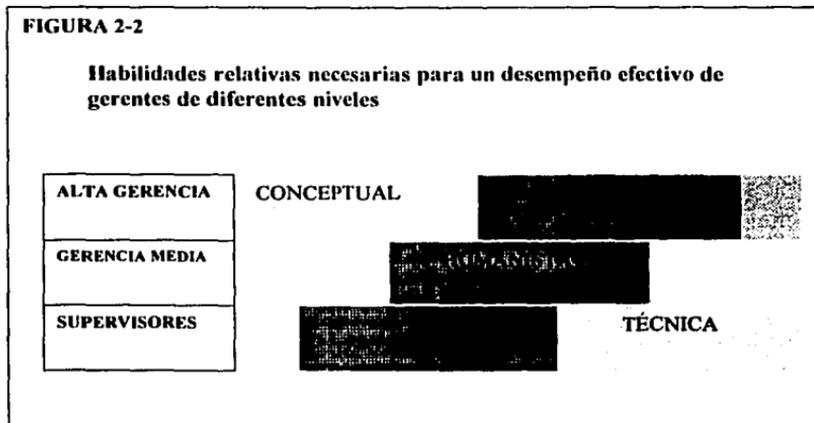
◆ HABILIDAD CONCEPTUAL

Es la facultad para coordinar e integrar todos los recursos y actividades de la organización, como un sistema desintegrándolo a su vez para comprender cada parte que lo conforma.

Si se traslada lo anterior a cuestiones matemáticas, podemos decir que el liderazgo es una variable dependiente (o está en función) de tres variables, el manejo simultáneo y armonioso de las habilidades, tal como lo muestra la siguiente formula:

$$\underline{\text{LIDERAZGO}} = \text{HABILIDAD HUMANISTA} + \text{HABILIDAD TÉCNICA} + \text{HABILIDAD CONCEPTUAL}$$

Diversos autores destacan que las tres habilidades son esenciales, sin embargo, el mayor o menor uso de cada una estará en función del nivel jerárquico. (Ver figura 2-2)



FUENTE: (STONER, 1996 : 16)

2.9. PERFIL IDÓNEO DEL SUPERVISOR.

Un supervisor por el hecho de tener bajo su responsabilidad la supervisión de grupos de trabajo, y a su vez cumplir con los objetivos demandados por la dirección de la organización, requiere de ciertas habilidades y rasgos personales específicos para el puesto. Este perfil sin embargo, puede variar de acuerdo a las propias necesidades de la empresa y a las funciones detalladas en el puesto.

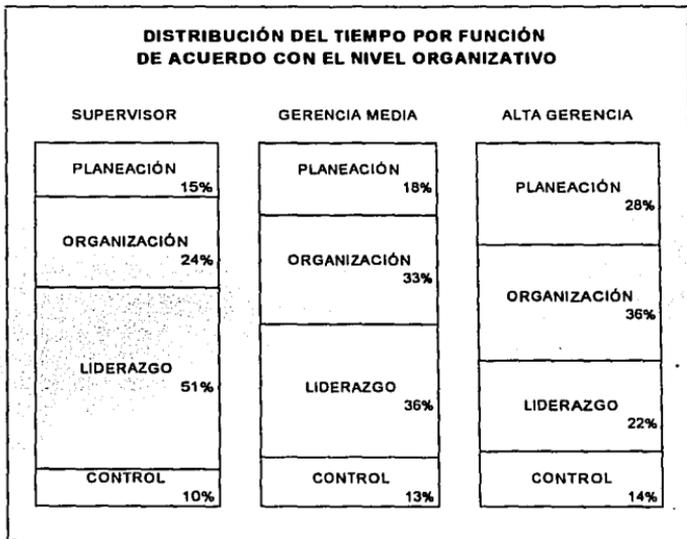
A continuación se presentan algunas de las cualidades más deseadas para un supervisor:

- ◆ Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- ◆ Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- ◆ Potencial de liderazgo.
- ◆ Capacidad para enseñar.
- ◆ Habilidad para resolver problemas.
- ◆ Autocontrol en situaciones de presión.
- ◆ Dedicación y confiabilidad.
- ◆ Energía y buena salud.
- ◆ Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- ◆ Capacidad para la comunicación y delegación de funciones.
- ◆ Habilidades administrativas.

2.10. FUNCIONES DE UN SUPERVISOR.

Para determinar las funciones que llega a determinar un supervisor, no podemos olvidar que éste es parte de los niveles gerenciales de la organización. Por consiguiente en sus actividades se manejan tareas involucradas con el proceso administrativo.

(Ver figura 2-3).

FIGURA 2-3

FUENTE: (MONTES, 1998 : 37)

Por otro lado, se encuentra dificultad para concentrar las funciones generales de un supervisor, pues al igual que en las características personales, éstas estarán en función de las propias responsabilidades a su cargo, así como de la organización.

A pesar de lo anterior, existen ciertas labores que pueden destacarse como más comunes en la supervisión, éstas son:

- ◆ Ejecutar eficazmente las funciones del proceso administrativo
- ◆ (planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar) para optimizar los recursos humanos, materiales y financieros a su cargo.
- ◆ Concientizar a sus trabajadores de la ejecución correcta de sus labores.
- ◆ Generar información en sentido ascendente y descendente.
- ◆ Proporcionar capacitación y ayuda a los trabajadores a su cargo.
- ◆ Atender problemas y sugerencias de empleados, ya sea en cuestiones laborales o en aspectos de relaciones de grupo.
- ◆ Motivar y guiar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales y personales.
- ◆ Analizar las situaciones que sean ámbito de su competencia y tomar decisiones al respecto.
- ◆ Coordinarse con otros supervisores en favor de la organización y sus objetivos.

- ◆ Ejercer un trato justo en la aplicación de políticas y reglas de la empresa.

- ◆ Procurar que la organización proporcione a sus subordinados un lugar y condiciones de trabajo lo más óptimo posible, para el correcto y seguro desempeño de las labores.

Se han mencionado algunas de las responsabilidades de los supervisores, y por mucho no son todas, pero quizás son las más representativas.

Como ya se dijo antes, las funciones pueden cambiar según el alcance y diseño del puesto; así, pueden existir diferencias importantes entre un supervisor de una línea de ensamble y otro de una empresa de servicios, sin embargo se pueden encontrar similitudes que permitan la descripción del puesto en términos genéricos.

2.11. IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR.

Los supervisores representan el punto de contacto entre la gerencia y los trabajadores, y viceversa, por ésta razón suele recibir presión de las dos partes. En algunas ocasiones, dichas presiones suelen hacer sentir al supervisor de manera marginal, como un simple enlace.

"La piedra clave recibe presiones de ambos lados y usa éstas presiones para construir un arco más fuerte. Los lados sólo pueden estar juntos debido a la existencia de la piedra clave, la cual fortalece y no debilita el arco". (BITTEL, 1992 : 9)

Es decir, que si se toma a la organización como un arco, en el cual en un pilar se encuentra la alta gerencia y en el otro a los empleados, el supervisor representa la piedra angular que da origen al importante rol que desempeña en la organización. (Ver figura 2-4)

A medida que los supervisores se sientan marginales, quedan fuera del arco y son incapaces de desempeñarse, por el contrario, mientras se consideren parte esencial de dicho arco serán capaces de asumir su papel de liderazgo.

Tal como lo muestra la figura 2-4, los supervisores son pieza fundamental en el arco, los lados quedan eficazmente unidos solamente mediante el uso de la piedra clave.

Toma las presiones de las dos partes y las canaliza en fortalecerlo haciendo posible el éxito de la organización.



FUENTE: (KEITH, 1985: 257)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En conclusión, la supervisión es una función que al igual que la motivación, comunicación, y coordinación hacen posible la dirección del recurso humano sea más eficiente en sus procesos dentro de una empresa. Es una actividad que conlleva el vigilar que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado.

Pero no sólo es el revisar, implica diversas responsabilidades y funciones que deben cumplirse para que se desempeñe eficazmente y adopte su papel dentro del arco organizacional. Así mismo se requiere de habilidades administrativas, técnicas y humanas, que propician características y aptitudes personales que son la base para optimizar los recursos a su cargo.

Además, el conocimiento de los diferentes tipos de supervisión nos da la pauta para comprender aspectos inherentes a la actitud del supervisor de acuerdo con parámetros como la autoridad o la responsabilidad, enmarcando ciertas respuestas del grupo a fin de modificar la manera de supervisar, según la madurez de los empleados.

Sin lugar a duda, el supervisor juega un papel sumamente importante dentro de la estructura de una organización, representa el engrane de enlace entre los trabajadores y la gerencia. El conciliar los intereses de ambas partes será su mayor reto.

PARTIE

3

LA MEJOR PRUEBA PARA
SABER SI UNA PERSONA ES UN
LÍDER O NO LO ES, ES
PREGUNTÁNDOLE QUE CAMBIO
POSITIVO HA EFECTUADO EN
LA EMPRESA.

SI NO HA REALIZADO CAMBIO
ALGUNO, NO ES UN LÍDER, ES
SÓLO UN GERENTE MÁS.

JOHN C. MAXWELL

CAPÍTULO 3**LIDERAZGO, HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL SUPERVISOR**

Uno de los conceptos más utilizados actualmente es el de liderazgo. En diferentes esferas de la vida social (política, economía, cultural, deportivo, empresarial, etc.), lo hemos escuchado con frecuencia.

En la administración y específicamente en las organizaciones, se han llevado mucho tiempo buscando empleados con cualidades de liderazgo. Sin embargo, el contar con un líder en un grupo no asegura el éxito del mismo. En todo el mundo hay grupos de diversa índole que a pesar de la experiencia y habilidad de las personas que los dirigen fracasan.

Para entender mejor lo anterior, en éste capítulo tercero se presenta el tema del liderazgo, en el cual se muestran diversos conceptos que lo sustentan. Debido a que el supervisor representa un jefe o líder formal (aunque éste en ocasiones no es un verdadero líder), ya que es impuesto por la organización al frente de un grupo de

trabajadores, se hace fundamental que comprenda los estudios realizados sobre éste asunto, para que logre desarrollar y aplicar un estilo en el cual sus subordinados se conviertan en seguidores y logren metas comunes.

En cierta forma el ser líder es influir, por ende se empieza esta parte conociendo el término de influencia, y se verán algunos medios que existen para obtenerla, como lo pueden ser el poder, el carisma, u la autoridad. A continuación pues, definiremos al liderazgo en sí, y se destacará su importancia, así como las cualidades más comunes que permitan identificar hasta cierto punto a un líder. Ya para terminar este capítulo, se dan a conocer las teorías desarrolladas en materia de liderazgo, partiendo de las más antiguas como lo son las basadas en determinados rasgos de la personalidad, hasta llegar a los estudios más recientes sobre el tema, pasando antes por aquellas teorías las cuales se basan en identificar aspectos de la situación específica a tratar.

3.1. CONCEPTO DE INFLUENCIA.

El liderazgo involucra a otras personas, es decir a los empleados o a los seguidores. Sin embargo no podemos hablar de un liderazgo, si en el proceso de dirigir las actividades de los miembros del grupo, no se provoca cierta influencia a hacer lo que se quiere realicen.

"Influencia es cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de una persona o grupo".
(STONER, 1996 : 514)

Por lo tanto, influir es la capacidad de ejercer una transformación en la conducta de los empleados, persuadiéndolos y provocando en ellos el deseo de cooperación hacia el logro de una meta, todo esto resultado de diversos actos de la persona que desea el cambio de actitud de los demás.

3.2. MEDIOS PARA INFLUIR EL COMPORTAMIENTO.

Para ejercer una determinada influencia en las personas existen varios medios. A continuación se presentan tres, los cuales tiene que ver más con aspectos de la administración.

3.2.1 AUTORIDAD

La estructura de una organización proporciona las bases para distribuir formalmente (delegar) la autoridad entre sus niveles jerárquicos. Por tanto, la autoridad procede de un superior inmediato, y éste a su vez la recibe de un jefe inmediato, y así sucesivamente hasta

llegar al mínimo nivel de la organización.

Así pues, autoridad "es el poder legítimo de emitir órdenes a otros en la organización, para desempeñar las responsabilidades asignadas, lo que implica el derecho a tomar las decisiones más convenientes para ello". (BITTEL, 1992 : 158)

De lo anterior se desprende también el principio administrativo: a determinado grado de responsabilidad corresponde el mismo grado de autoridad para cumplir con ella. En otras palabras es:

El derecho organizacional de ordenar que las cosas se hagan.

3.2.2. PODER

El poder es un aspecto que está presente en cualquier grupo u organización. En varias ocasiones lo han descrito como algo malo, sin embargo el poder no siempre es maligno.

"El poder se refiere a la capacidad que tiene una persona (X), de influir en el comportamiento de otra (Y), de tal forma que ésta última actúe según los deseos de "x". Implica cierto potencial, es decir, que el

poder puede tenerse, pero no imponerlo, además de otro aspecto, una función de dependencia. La dependencia es aquella relación entre "x" y "y", cuando "x" posee algo que "y" quiere o desea." (STONER, 1996 : 377)

El poder no surge únicamente del nivel jerárquico que se ocupa en la organización, según French y Raven, existen cinco tipos o fuentes de poder, éstos son:

◆ **PODER COHERCITIVO.**

Se basa en la capacidad para castigar a las personas, se reacciona a éste poder por temor a las consecuencias que se tendrían por no acatarlo. También se le considera como el lado negativo o lo contrario del poder de recompensa.

◆ **PODER DE RECOMPENSA**

Es obtener la obediencia, lograda en la habilidad de retribuir cosas valiosas para otras personas. En sí es premiar a una persona por el hecho de haber cumplido con lo que se le ha pedido.

◆ PODER LEGITIMO

Es el poder que una persona recibe como resultado del puesto que ocupa en una jerarquía de una organización, es decir, esta dado por la posición que se ocupa dentro de la escala jerárquica de la empresa.

"Capacidad lícita o derecho de una persona para ejercer influencia dentro de ciertos límites, conocida también como autoridad formal."
(Ibid., : 378)

◆ PODER EXPERTO

Es el que surge por los conocimientos, experiencias e información con que cuenta una persona de una situación específica. Está directamente relacionado con la cantidad de conocimientos acumulados a través de la vida.

◆ PODER DE REFERENCIA

Es la capacidad de desarrollar seguidores con base en la personalidad. Se origina a partir de la identificación con una persona que tiene determinadas características que se desean, provocándose un

sentimiento de admiración y de querer ser como él. (APUNTES DE LA CATEDRA DE ADMINISTRACIÓN VII)

3.2.3. CARISMA

El vocablo carisma proviene del griego "khrisma", que a su vez se deriva del término "kharis", que significa GRACIA o DON. Desde un enfoque histórico - religioso, se define como:

"El conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que deben ser ejercidos para influir (positivamente) en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio personal". (SILICEO, 1997 : 20)

A partir de ésta concepción se descubre una distancia entre la esencia del carisma y la aplicación y enseñanza que se le ha dado, modificando su sentido real. Por mucho tiempo hemos conocido al carisma como un efecto mágico de la personalidad, proporcionado por un dios divino, capaz de someter a la gente. Sin embargo, lo anterior no puede ser del todo cierto, ya que se puede adquirir el carisma a través de otras formas.

Así pues, el carisma simboliza el uso correcto de los atributos, talentos, y elementos personales en favor de otras personas, permitiendo su desarrollo. No sólo es una cualidad que por el hecho de atraer seguidores los oprima y los conduzca a hacer cosas negativas para la sociedad, o en busca de beneficios para si mismo.

3.3. CONCEPTO DE LIDERAZGO.

Existen tantas definiciones de liderazgo como estudios se han hecho del mismo. En cada una de ellas se presenta un enfoque distinto. A pesar de éstas diferencias, existe un punto en el que todos parecen estar de acuerdo, el liderazgo implica un proceso de influencia.

En seguida se mencionan definiciones de algunos autores, que permitirán rescatar algunos elementos para elaborar un concepto nuevo.

- ◆ "Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas".
(ROBBINS, 1999 : 347)

- ◆ "El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos". (KEYS, citado por Davis, 2000 : 216)

- ◆ "Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo". (STONER, 1996 : 514)

- ◆ "Es una forma especial de poder. Una habilidad basada en las cualidades personales de alguien, para lograr por parte de sus seguidores el cumplimiento de una amplia variedad de asuntos". (MASTRETTA, 1995 : 18)

- ◆ "Es la habilidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno les ordena". (BITTEL, 1992 : 270)

- ◆ "Es influir en otros para el logro de un fin valioso, que ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo cualquiera que este sea". (SILICEO, 1997 : 19)

Tomando como referencia las anteriores definiciones se puede determinar que el liderazgo es:

"ES UN PROCESO DE INFLUENCIA QUE PERMITE DESARROLLAR TODO UN SISTEMA DE EXPECTATIVAS (VISIÓN), CAPAZ DE IDENTIFICAR, DESCUBRIR Y UTILIZAR AL MÁXIMO LAS FORTALEZAS DE TODOS LOS RECURSOS HUMANOS, PARA LOGRAR OBJETIVOS EN COMÚN."

El liderazgo debe estar cimentado en la fuerza moral y el respeto profesional, sin trampas ni manipulaciones. Implica el desarrollo de ciertos valores y la aplicación coherente y constante de los mismos. En otras palabras significa: **predicar con el ejemplo.**

3.4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Los gerentes tienen que utilizar todas las funciones de su papel con el fin de combinar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos. Como vimos en el capítulo anterior, los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de la organización. Sin embargo, el hecho de ser gerente no es garantía de ser líder, ya que existen muchos "buenos supervisores", que por la naturaleza de los miembros de su grupo, no requieren de grandes dosis de influencia para hacerlos seguidores efectivos.

Así mismo, puede darse el caso contrario, tener un líder fuerte, pero que sus errores en la práctica de la administración provoquen que un grupo avance en dirección equivocada. Debido a lo anterior se hace necesario que los supervisores de la actualidad establezcan un vínculo entre sus habilidades administrativas y el liderazgo.

Cuando la respuesta por parte de los trabajadores no es la esperada y los resultados no son los óptimos, pueden existir diversas causas, pero hay una en especial y que pocos toman en cuenta: el gran potencial del liderazgo no utilizado.

El líder es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirigen y luego los motiva para alcanzar esas metas. Sin el liderazgo una organización puede resultar en una confusión de personas y materiales. Por lo tanto:

“El liderazgo transforma el potencial de la personas en realidad”.
(KEITH, 1985: 234)

El liderazgo es un aspecto sumamente importante de la administración, la capacidad para guiar con efectividad es una de las claves para ser un gerente efectivo. El primer reto de un buen supervisor o líder es obtener lo mejor de las personas.

Entonces su importancia radica fundamentalmente en que a partir de la comprensión y aplicación del liderazgo, el supervisor cuenta con una herramienta poderosa, para lograr la cooperación de sus subordinados, establecer una ambiente laboral adecuado, y lograr

resultados en conjunto.

"Un supervisor tradicional logrará que la gente haga lo que hay que hacer, un líder consigue que la gente "QUIERA" hacer lo que hay que hacer".

3.5. CUALIDADES DE UN LÍDER.

En la mayoría de los estudios sobre el liderazgo los autores han mencionado determinadas características, ya sean físicas o de actitud, que se destacan en un líder. A continuación se presenta una lista que incluye las cualidades, habilidades y actitudes más representativas en un líder, identificadas por diversos escritores sobre el tema y en la que coinciden.

- CREDIBILIDAD
- LEALTAD
- ENTREGA
- COMPROMETIDO
- INTERÉS POR LAS PERSONAS
- EMPÁTICO
- CREATIVIDAD
- INTEGRIDAD
- ÉTICA
- MOTIVADOR
- PERSISTENTE
- CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN
- SENTIDO DEL HUMOR
- EQUILIBRADO

- TRABAJO EN EQUIPO
- VISIÓN
- SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
- CAPACIDAD PARA ESCUCHAR

Hay que destacar que éstos rasgos personales no significan una regla, ya que una persona puede tener algunas de ellas y sin embargo no ser líder. Pero es necesario conocerlos para cuando se quiera realizar un autodiagnóstico se determinen los puntos fuertes o los que sí se tienen, y cuáles otros no, que debemos mejorar.

3.6. EL LIDERAZGO Y LA MADUREZ DE LOS EMPLEADOS.

Antes de pasar a ver los distintos enfoques realizados sobre el liderazgo, es importante conocer una característica que en varios de los estudios se toma en cuenta. La madurez que presenten los individuos de un grupo de trabajo es factor determinante en la selección del estilo de liderazgo a aplicar.

"La madurez es la disposición para establecer metas alcanzables, responsabilizándose por ellas".(RODRÍGUEZ, Citado por Bravo, 1992:88)

En otras palabras, la madurez de los empleados es el grado en que éstos están dispuestos y son capaces (individual o grupalmente) de realizar una tarea o asumir una responsabilidad.

Lo anterior implica la conjunción de dos elementos:

◆ **MOTIVACIÓN** (Querer)

◆ **CAPACIDAD** (Poder)

Así mismo la madures puede ser de dos tipos:

1. MADUREZ TÉCNICA:

Grado de conocimientos y experiencia adquirida por los empleados sobre el trabajo que realizan.

2. MADUREZ PSICOLÓGICA:

Grado de responsabilidad, motivación al logro, confianza en sí mismo, estabilidad emocional y autoestima.

La madurez de una persona se puede determinar a través de la identificación de ciertos rasgos o características, los cuales según Argyris son:

CARACTERÍSTICAS DE LA INMADUREZ	CARACTERÍSTICAS DE LA MADUREZ
• PASIVIDAD	• ACTIVIDAD
• DEPENDENCIA	• INDEPENDENCIA
• POCOS TIPOS DE COMPORTAMIENTO	• COMPORTAMIENTOS DIVERSOS
• INTERESES SUPERFICIALES	• INTERESES PROFUNDOS
• PERSPECTIVAS A CORTO PLAZO	• PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO
• POSICIÓN SUBORDINADA	• POSICIÓN AUTÓNOMA
• DESCONOCIMIENTO DE SÍ MISMO	• CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO Y AUTOCONTROL

FUENTE: (Ibid.,: 105)

Cabe destacar que estas siete características representan tan sólo una parte de la personalidad total, también es necesario considerar que las mismas cambian de intensidad a medida que se pasa de la infancia a la etapa de individuo adulto, sin embargo, aunque la edad puede ser un factor, el gerente deberá concentrarse en una **edad psicológica**, más que en una **edad cronológica**.

3.7. TEORÍAS DE LIDERAZGO.

Debido a la importancia que ha venido cobrando el liderazgo en todo tipo de acción de grupo, existen diversas teorías e investigaciones relacionadas con el mismo. Por tal motivo, llega a ser difícil resumir una cantidad tan grande de información. Sin embargo a continuación se presentan varios tipos importantes de teorías de liderazgo, comenzando con el enfoque que marca las características personales universales que los líderes podrían tener en mayor grado que los que no lo son.

Un segundo enfoque se aborda a partir del comportamiento que una persona llega a tener. Dentro del tercer y último enfoque se presentan las teorías que se basan en aspectos sobre la situación, no sólo en cuestiones sobre el líder.

3.7.1. TEORÍA DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO.

Son teorías que buscan identificar ciertas características personales, físicas o intelectuales, que de alguna forma diferencian a los líderes de los no líderes, es decir, de los seguidores. Este enfoque presupone que la mayoría de los líderes tienen determinados rasgos innatos, en otras palabras el líder nace, no se hace.

"Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo. Dichos rasgos son: físicos (energía, apariencia, estatura), de inteligencia y capacidad, sobre la personalidad (como la seguridad en sí mismo, entusiasmo), otros en función de la tarea (impulso por el logro, persistencia), y de carácter social (como la cooperación y la habilidad para relacionarse)". (KOONTZ, 1991 : 370)

TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y"

Antes de pasar a ver los otros enfoques se hace necesario describir un supuesto alternativo sobre los empleados (seguidores), que determina hasta cierto punto el estilo del liderazgo. McGregor presenta un argumento sobre las personas y su posición ante el trabajo. A éstas dos alternativas las llamo: teoría X y teoría Y. Según McGregor los empleados adoptan determinado grado de compromiso hacia el trabajo. Lo anterior se muestra en el cuadro siguiente, el cual contiene los supuestos de cada teoría.

En la tabla "A" se muestran los argumentos de McGregor, según el autor la teoría X representa la postura tradicional de la motivación que señala que a los trabajadores no les gusta trabajar, por lo que es

necesario presionarlas constantemente, hasta llegar al punto de la amenazarlas con castigos o el despido de su trabajo. Mientras que en la teoría Y, se demuestran los argumentos que indican que las personas tienen motivos inherentes para trabajar, y ven a su trabajo como una oportunidad de desarrollar su talento creativo. A través de los años los investigadores han sumado esfuerzos por tratar de identificar una serie de características universales en los líderes, pero a medida que se avanza en el descubrimiento de nuevos factores y en el surgimiento de nuevos líderes con rasgos diferentes a los establecidos como comunes, por lo que ésta teoría se ha ido debilitando.

Si se acepta la teoría "X" se tienen las siguientes consecuencias:

- A) La comunicación unidireccional.
- B) La estrategia y acción planificada por el nivel alto.
- C) La toma de decisiones centralizada (se dan órdenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por los trabajadores).
- D) No hay comunicación hacia arriba excepto por los informes que se exigen.

Si se acepta y sigue la teoría "Y" se obtiene como consecuencia:

- A) La comunicación multidireccional.
- B) Involucramiento y confianza al establecer objetivos y planes.
- C) La oportunidad de participación en la toma de decisiones por parte

de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

TEORÍA X		TEORÍA Y	
Las gentes por lo regular son:	Por tanto hay que:	Las gentes por lo regular son:	Por tanto hay que:
FLOJOS	MOTIVARLOS	DINÁMICAS Y CON MOTIVACIÓN PROPIA	GUIARLOS
DEPENDIENTE	DIRIGIRLOS	INDEPENDIENTES	PROVEER OPORTUNIDADES PARA DIRECCIÓN PROPIA
IRRESPONSABLES	SUPERVISARLOS DE CERCA	RESPONSABLES	CONFIAR EN ELLOS
ENEMIGOS	DESCONFIAR DE ELLOS DARLES PELEA	ALIADOS	COLABORAR CON ELLOS
FALTOS DE IMAGINACIÓN	DELINEARLES EL TRABAJO	CREATIVOS	CREAR CONDICIONES PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD
FALTOS DE VISIÓN	PLANIFICARLES EL TRABAJO	IMAGINATIVOS Y CON VISIÓN	PLANIFICAR CON ELLOS

FUENTE: (BRAVO, 1992 : 88)

En suma, todos los estudios realizados al respecto ofrecen bases para concluir que hay un conjunto de características que incrementan la probabilidad de llegar a convertirse en líder, sin embargo, ninguna de éstos rasgos garantiza el éxito.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.7.2. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO.

Debido al poco éxito en la búsqueda de los rasgos universales del líder, varios investigadores se centraron en observar el comportamiento que mostraban los líderes. Es decir, en lugar de tratar de identificar qué características personales convertían a los líderes, se enfocaron a investigar qué y cómo hacen sus tareas.

Si la teoría de los rasgos hubiera alcanzado su objetivo, entonces el liderazgo tendría sustento a partir del nacimiento: se tiene o no. Por otro lado, si existieran comportamientos específicos que identificaran al líder, entonces el liderazgo puede enseñarse, mediante el diseño de programas que apoyaran en la adquisición de dichos patrones de conducta. Pasemos a ver las teorías sobre éste enfoque.

3.7.2.1 LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT

Likert es uno de los autores que se ha apoyado en la conducta del líder para identificar los estilos de liderazgo desarrollados en un grupo. Estos sistemas de administración son muy similares a los vistos en el segundo capítulo (tipos de supervisión), sólo que Likert identificó los siguientes conceptos:

◆ SISTEMA 1: "EXPLOTADOR - AUTORITARIO"

Sus líderes o gerentes son verdaderos dictadores, tienen poca confianza en sus subordinados, su herramienta para motivar se basa en el temor y el castigo, y sólo otorgan recompensas ocasionales, no hay comunicación sólo órdenes, y la toma de decisiones se centraliza en él.

◆ SISTEMA 2: "BENEVOLENTE-AUTORITARIO"

En este sistema los gerentes tienen una confianza complaciente en sus empleados, combinan el temor y las recompensas, llegan a permitir cierta comunicación ascendente (escuchan algunas ideas), sin embargo la toma de decisiones sigue siendo controlada por el gerente.

◆ SISTEMA 3: "CONSULTOR"

Aquí los gerentes ya adoptan mayor confianza y seguridad en sus subordinados, pero no completa, tratan de aplicar más las ideas y opiniones de los subordinados, utilizan más las recompensas que los castigos para motivarlos. La toma de decisiones se delega en forma

descendente, pero sólo en decisiones específicas, aquellas de mayor importancia se siguen tomando en la cima, aunque los empleados actúan como consultores.

◆ SISTEMA 4: "PARTICIPATIVO"

Los gerentes del sistema cuatro tienen completa seguridad y confianza en sus empleados y por eso son tomados en cuenta para diversos asuntos, así mismo utilizan en forma constructiva sus ideas y sugerencias. Otorgan recompensas económicas y de reconocimiento, basadas en la participación y el compromiso del grupo al logro de metas establecidas conjuntamente.

Desarrollan mucha comunicación en ambos sentidos (ascendente y descendente), estimulan la toma de decisiones con responsabilidad en toda la organización, logrando conformar un verdadero grupo de trabajo. (KOONTZ, 1991 : 373)

Según Likert, se obtuvo (en el estudio hecho por él mismo), que los líderes que aplicaban el sistema cuatro tenían mayor éxito, pues obtenían mejores rendimientos y lograban llegar a las metas. Lo anterior lo atribuyó en gran parte al grado de participación de parte de

los subordinados en diversas prácticas administrativas (en la toma de decisiones, en la forma de preparar y organizar sus actividades, informando sobre recomendaciones para mejorar sus labores hacia su propio trabajo, etc.). Pero sin lugar a dudas, el aspecto más importante fue el respaldo y la confianza otorgados por la gerencia y los jefes (líderes) hacia sus empleados.

3.7.2.2. LA MATRIZ GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Las conductas de los gerentes se basan en dos dimensiones, una es el grado de interés que demuestran los líderes por la personas (empleados), y la otra es hacia las tareas.

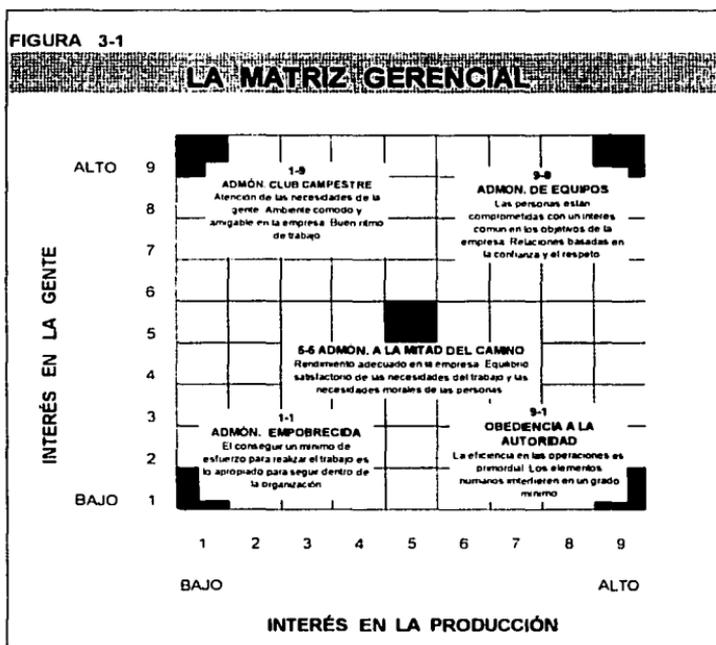
◆ EL LÍDER ORIENTADO A LOS EMPLADOS :

Es aquel que enfatiza sus esfuerzos hacia las relaciones interpersonales, entre ellas: el mantenimiento de la dignidad de los trabajadores, responsabilidad basada en la confianza, etc.

◆ EL LÍDER BASADO EN LA TAREA O PRODUCCIÓN :

Se orienta más a aspectos técnicos o de trabajo como: la calidad por los procedimientos y procesos, la calidad en las decisiones políticas, organizan las tareas hasta el más mínimo detalle, etc.

De acuerdo con estos dos enfoques, la "rejilla administrativa", como se le conoce también, proporciona bases para determinar una gráfica con valores de escala que van de uno a nueve (ver figura 3-1), en el cual se detectan cuatro estilos extremos y que a continuación se detallan.



FUENTE: (HERNÁNDEZ, 1998 : 13)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

◆ COORDENADA 1-1

Conocido como "administración empobrecida", representa un liderazgo pobre, se preocupan muy poco tanto por las personas como por la tareas, es decir, el líder no asume su papel y abandona su trabajo convirtiéndose en simple mensajero de las decisiones de sus superiores.

◆ COORDENADA 1-9

Denominada "club campestre", en la cual los gerentes tienen poca o ninguna consideración por la producción, únicamente les interesa las relaciones interpersonales. Crean un ambiente en el cual los empleados se sienten relajados, amistosos y contentos, pues no existe la presión que los obligue a trabajar fuertemente.

◆ COORDENADA 9-1

Representa un estilo autócrata hacia la tarea, al líder sólo le interesa desarrollar una operación y producción eficiente, olvidando por completo a las personas.

◆ COORDENADA 9-9

Se conoce como la "administración democrática", y se caracteriza por un gran interés tanto por la personas como por las tareas. Son los

verdaderos líderes de equipo que pueden satisfacer por un lado las necesidades de producción de la empresa y por el otro cubrir las necesidades de los empleados.

◆ COORDENADA 5-5

Este estilo representa la administración a la mitad del camino, es decir, el líder se comporta con una preocupación media hacia las tarea y hacia las personas. Logran cierta actitud positiva, sin llegar a ser sobresaliente, por lo tanto, los gerentes no fijan sus metas altas.

(APUNTES DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN VII)

La matriz gerencial es útil para identificar el estilo de liderazgo de un gerente, mediante la observación de hacia donde recae su preocupación, si por la tarea o por las personas. Los diseñadores de éste enfoque especifican que el estilo 9-9 es el más eficaz, pues los empleados se desempeñan mejor, obteniendo mayor producción y logrando que las personas se sientan motivadas, lo que se ve reflejado en menos ausentismo y rotación de empleados. El aspecto negativo de la teoría de Blake y Mouton es que no muestra porqué lo gerentes tienden a situarse en algún cuadrante. Para conocerlo, deberán analizarse otros factores como la personalidad del líder o de los seguidores, el ambiente de la empresa, la capacitación de los gerentes.

3.7.3. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS.

Los estudios basados en la contingencia determinan que el líder es producto de situaciones determinadas. Es decir, que el liderazgo se ve afectado por diversos factores que van desde la cultura de la empresa y el carácter de las funciones, hasta las propias conductas y rasgos de los líderes y de los seguidores.

El enfoque de contingencia pretende identificar cuáles son los factores de la situación que impactan más en un estilo de liderazgo determinado. Las investigaciones anteriores (sobre los rasgos), no han originado suficiente evidencia para establecer un estilo universal, ya que la efectividad de un líder puede estar condicionada por la combinación de variables situacionales y de personalidad. Sobre estas bases se reconocen dos estudios que han cobrado mayor relevancia en la administración, los cuales son:

3.7.3.1. MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

“Enfoque que describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en

cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar la responsabilidad". (STONER, 1996 : 525)

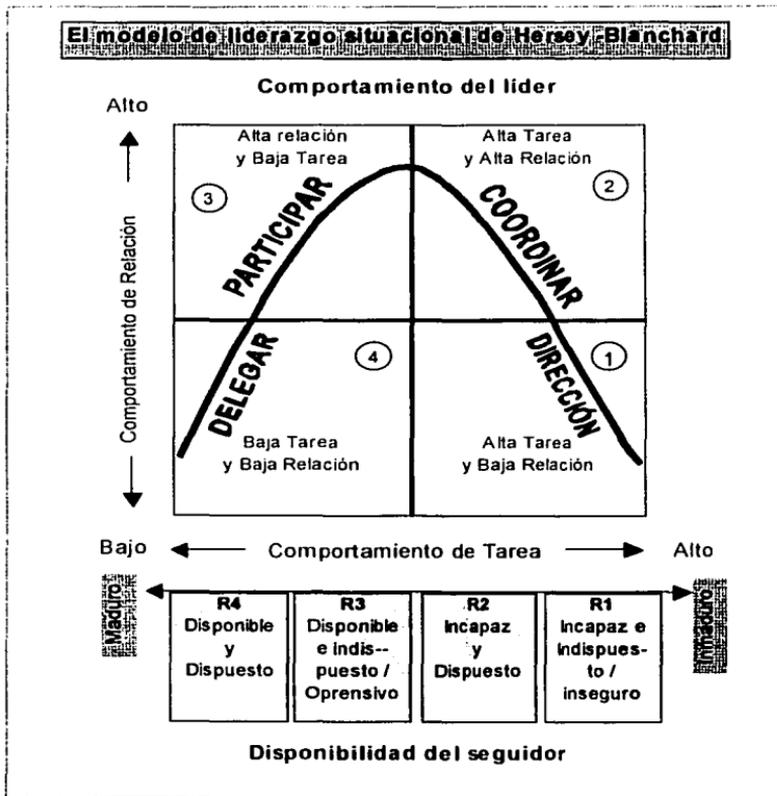
En este modelo se consideran cuatro fases de desarrollo para la relación entre los jefes y los subordinados, y de acuerdo con el nivel de desarrollo (madurez) de estos últimos, los gerentes deben cambiar su estilo de liderazgo (Ver figura 3-2). Esta teoría determina una relación de congruencia entre el estilo del dirigente y el nivel de madurez del grupo en una situación específica.

"El nivel de desarrollo" es la combinación entre la capacidad y la motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica.

◆ **Primera Fase.**

Se recomienda que el líder adopte una conducta orientada a las tareas, ya que los empleados no tienen la capacidad y experiencia suficiente para desempeñarse hábilmente. Es necesaria la instrucción constante e inducirlos con el funcionamiento, reglas y procedimientos de la empresa.

FIGURA 3-2



FUENTE: (ROBBINS, 1999 : 359)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

◆ Segunda Fase.

La conducta enfocada hacia la tarea sigue siendo importante, pues los empleados aún no están capacitados para trabajar sin una estructura, pero el apoyo y la confianza que el líder les brinde fomentará un mayor esfuerzo y participación. El líder debe buscar en esta etapa incrementar su conducta en favor de la relaciones humanas.

◆ Tercera Fase.

Cuando los empleados son más capaces, surge en ellos la motivación por superarse, por lo tanto empiezan a buscar de forma más activa mayor responsabilidad. El líder deberá disminuir su función de dirección estrecha, pues de causar molestia a los empleados, pero tendrá que seguir ofreciendo su apoyo, para fortalecer la decisión de los que quieren tener más responsabilidad.

◆ Cuarta Fase.

Los empleados tienen confianza en sí mismos, por lo tanto ya no requieren de la dirección de su líder, se convierten en autónomos con la suficiente capacidad y experiencia. (HERNÁNDEZ, 1998 : 13-18)

Al conocer el liderazgo situacional podemos percatarnos de su flexibilidad y dinamismo, sin embargo, se debe señalar la importancia de evaluar frecuentemente a los empleados con la finalidad de conocer su madurez y su capacidad para asumir la responsabilidad, y en razón de ello establecer un estilo de acuerdo a las condiciones imperantes de la organización, es decir según la situación.

3.7.3.2. MODELO DE FIEDLER

El modelo de liderazgo de Fiedler es conocido también como "de Contingencia", la teoría describe que los grupos dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con sus empleados y la medida en la cual la situación da el control y la influencia al líder. En otras palabras, consiste principalmente en el establecimiento de la estructura de las relaciones en tres aspectos situacionales los cuales se describen más adelante. Cabe señalar que Fiedler desarrolló un instrumento que permite identificar si un trabajador es orientado a la tarea o a las relaciones, el cual llamó: "**Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP).**"

El CTMP es un cuestionario que contiene 16 adjetivos diametralmente opuestos, como *placentero - no placentero, eficiente -*

ineficiente, abierto - retraído, que al ser aplicado se le pide a la persona que va a contestarlo, piense en un compañero de trabajo con el cual haya disfrutado menos haber trabajado y que lo califique en una escala de uno a ocho los 16 reactivos.

Si el compañero de trabajo menos preferido es calificado de manera positiva (alta calificación), entonces la persona que contesta está orientada en mayor grado a las buenas relaciones. Por el contrario, si es descrito desfavorablemente (baja calificación), el que responde está más interesado en la productividad, es decir en la tarea. En dado caso de que la persona que responde obtenga un rango medio, no puede ser catalogado como orientados a la tarea o a las relaciones, por lo tanto, quedan fuera de los estudios de esta teoría.

DIMENSIONES DE CONTIGENCIA:

◆ Relaciones líder-miembro

Es el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

◆ Estructura de la tarea

Es el grado en el cual las funciones o labores del puesto están estructuradas o no estructuradas.

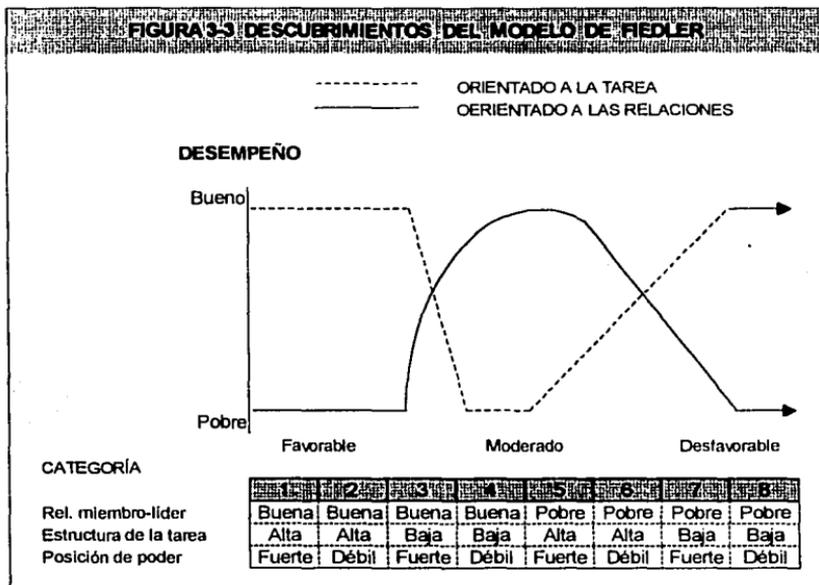
◆ Posición del poder

El grado de influencia derivado de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización, incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, otorgar recompensas e incentivos. (ROBBINS, 1999 : 355)

A partir de estas tres variables, Fiedler identificó ocho casos específicos de la situación del liderazgo. Las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser baja o alta, y la posición de poder puede ser fuerte o débil. (Ver figura 3-3)

Con base en el análisis realizado a 1,200 grupos comparando la preferencia hacia la tarea o hacia las relaciones, en cada una de las ocho situaciones, Fiedler concluyó que las calificaciones arrojadas por la aplicación del CTMP sobre el gerente, determina el tipo de situación para la cual están mejor preparados. Por lo tanto y de acuerdo con lo visto en ésta teoría, en realidad sólo se tiene dos alternativas para escoger:

En primer lugar se puede cambiar al líder para ajustarse a la situación, como en un juego de béisbol, el entrenador puede ir al montículo de lanzamiento y colocar un lanzador derecho o izquierdo, según con las características situacionales del bateador.



FUENTE: (Ibid.,: 356)

"Por ejemplo, si una situación de grupo califica como altamente desfavorable pero actualmente está dirigida por un supervisor orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorarse reemplazando a ese supervisor con uno que sea orientado a la tarea."

(Ibid. : 356)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Una segunda opción se presenta cambiando la situación para que ésta se ajuste al líder. Esto se puede realizar reestructurando las funciones, o también incrementando el grado de poder formal que el supervisor tiene, que le permitan mayor alcance en aspectos como el sueldo o las medidas disciplinarias.

En conclusión sobre este modelo podemos decir que, en situaciones poco identificadas, se considera que la estructura y el control del líder eliminan lo confuso de la situación, por lo que se recomienda un enfoque estructurado. Por otro lado, cuando la tarea es altamente rutinaria y el líder desarrolla buenas relaciones con sus miembros, éstos pueden responder en favor del trabajo como una medida de apoyo y agradecimiento. En resumen, las aportaciones de Fiedler al liderazgo fueron:

- 1)** Obliga a los gerentes a analizar la situación, el personal, el trabajo y la organización para tener un mejor panorama al decidir el estilo a aplicar.
- 2)** Señala la flexibilidad en la aplicación de las diversas habilidades en un estilo de liderazgo en particular.
- 3)** Se deben considerar los elementos que modifican sus puestos para obtener una mejor congruencia con el estilo adoptado.

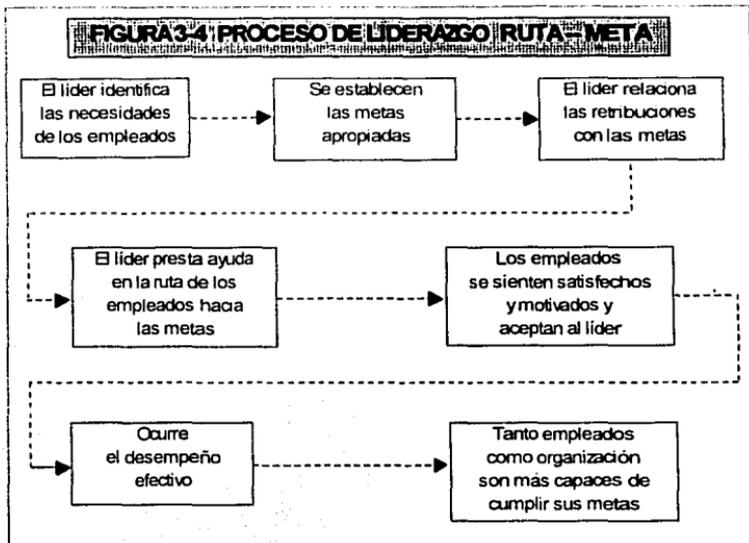
3.7.4. OTROS ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO.

3.7.4.1. MODELO RUTA-META DE LIDERAZGO

Actualmente, uno de los enfoques más reconocidos es la teoría del camino a la meta, como también se le llama. Robert House desarrolla esta teoría tomando como base los estudios desarrollados por Vroom en su teoría motivacional de las expectativas.

La teoría de la ruta-meta sostiene que es función de un líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empelados cumplan las metas de la organización. Las dos principales funciones que esto implica son la creación de una orientación hacia las metas, y el mejoramiento de la ruta hacia las mismas a fin de que sean alcanzadas. (DAVIS, 2000 : 230)

En otras palabras nos dice que el comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura, por lo tanto los líderes eficaces aclaran el camino a los empleados para ayudarlos a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo. (Ver figura 3-4)



FUENTE: (Ibíd.,: 229)

En la figura 3-4, se muestra el proceso que se sigue en la ruta-meta.

En primer lugar los líderes identifican las necesidades de los empleados, con base en esto establecen metas apropiadas para después enlazar el cumplimiento de las metas con las retribuciones para aclarar las expectativas y tener como resultado empleados satisfechos y motivados, que a su vez repercutirá en un desempeño efectivo y ambos, empleados y organización logran sus objetivos. Es obvio que un punto importante a considerar debe ser el establecimiento de las metas, dado que es el

comienzo de la propia teoría. Los miembros del grupo necesitan saber que persiguen una meta valiosa, posible de alcanzar con los recursos disponibles y el liderazgo.

Otro aspecto a considerar está dado por dos factores de apoyo que ofrece el propio líder, estos son:

◆ **APOYO A LAS TAREAS:**

Se refiere a la contribución de elementos esenciales para la realización de sus labores, y a la eliminación de factores que en ocasiones limitan el desempeño del empleado.

◆ **APOYO PSICOLÓGICO:**

Comprende la estimulación de los empleados por parte del líder, a desear la realización de sus funciones. Además este apoyo significa que los líderes deben ayudar a los subordinados a comprobar que el cumplimiento de la meta será benéfico para ellos y para la organización.

Esta acción de liderazgo identifica cuatro estilos u opciones de aplicación según las percepciones de cada empleado:

1) LIDERAZGO DIRECTIVO

El líder se concentra en claras asignaciones de tareas y da guías específicas de cómo lograr dichas tareas.

2) LIDERAZGO DE APOYO

Muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.

3) LIDERAZGO ORIENTADO A LOGROS

Establece metas de desafío, es decir fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir con la metas difíciles y moldea el comportamiento deseado.

4) LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Consulta con los empleados y los invita a dar su opinión, los toma en cuenta mucho cuando va a tomar las decisiones finales, ya que los hace partícipes y a su vez los compromete en dichas decisiones. (ROBBINS, 1999 : 361)

3.7.4.2. MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER DE VROOM Y YETTON.

Esta teoría proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de grado de participación en la toma de decisiones por parte de los empleados en diferentes situaciones. (STONER, 1996 : 531)

De acuerdo con lo anterior, el modelo ayuda a los supervisores o gerentes a decidir cuándo y en qué medida deben involucrarse a los trabajadores en la toma de decisiones sobre un problema específico. Por ello es importante la identificación del problema en cuestión. La identificación de una situación específica se puede dar por lo estructurado del problema (frecuencia y reconocimiento de veces anteriores), la disponibilidad de la información, la aprobación y compromiso de los empleados en la solución del mismo, entre otros.

Una vez determinado el tipo de problema al que se enfrenta, el modelo plantea cinco comportamientos que se pueden aplicar en una situación dada, lo cuales son:

◆ *AUTOCRÁTICO I*

El líder soluciona el problema de forma individual usando la información ya disponible.

◆ AUTOCRÁTICO II

El líder obtiene la información suficiente de los subordinados y luego decide la solución, es decir, sólo busca los hechos relevantes no su opinión o consejo.

◆ CONSULTIVO I

El líder expone a cada uno de los empleados que considera relevantes en la obtención de información, para a partir de sus ideas decidir.

◆ CONSULTIVO II

El líder se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema, y obtiene sus ideas y sugerencias, sin embargo la decisión final la sigue tomando el líder.

◆ GRUPAL II

El líder comparte el problema con el grupo y facilita la aplicación de técnicas de discusión para llegar a un consenso grupal.(DAVIS, 2000:233)

Lo útil del presente modelo se puede examinar a partir de los siguientes enunciados: en primer lugar, establece que los administradores pueden identificar y clasificar los problemas según los

criterios vistos. En segundo término, los gerentes están capacitados para amoldar su estilo de liderazgo de acuerdo con las condiciones que el mismo problema contiene, y como tercer supuesto, los empleados aceptarían legalmente que su líder utilice diferentes estilos para distintos problemas, así como la validez del propio líder respecto de la situación que se trate.

Por lo tanto, se concluye que si los anteriores preceptos se cumplieran, las posibilidades de ayudar al éxito del supervisor en el manejo de su grupo, son muchas.

A lo largo de este capítulo hemos visto como el liderazgo es en sí una forma de influencia que actúa sobre la conducta de otros. La influencia se puede efectuar de distintas formas, tales como el poder, el carisma, y la autoridad. Por lo tanto, el liderazgo es el proceso o arte de influir sobre las personas para que contribuyan de buen grado y con entusiasmo a las metas del grupo. Sin seguidores no existe liderazgo.

El líder se diferencia de los "jefes normales", por una serie de cualidades que hacen que sus subordinados lo sigan, y aporten más a la organización. Dentro de estas cualidades se encuentra una que tal vez sea la más importante, la credibilidad, para que los empleados decidan

seguir a su superior estos deben creer en él. Cabe señalar (como ya se había mencionado en el apartado de las características del líder), que un líder puede no tener todas las características y sin embargo, llegar a serlo. Por lo tanto, esta capacidad estará en función del grado de desarrollo de cada una.

En cuanto a su importancia, el liderazgo aplicado en la organización trae como consecuencia diversas acciones que se reflejan principalmente en la actitud que asumen los empleados hacia sus tareas, dentro de las se pueden destacar: la gente llega a sentirse importante, se desarrolla y tiene espíritu de competencia, el trabajo resulta alentador y se logra que la gente busque la integración en equipos de trabajo.

Existen varios enfoques sobre el liderazgo, que van desde el enfoque de los rasgos, en el cual se muestran ciertas características que permiten identificar a un líder, sin embargo, a medida que pasa el tiempo esta teoría ha perdido validez por el hecho de que cada vez se conocen líderes que no reúnen los fundamentos descritos. Los conceptos de las teorías conductuales indican que el estilo de liderazgo adoptado por un supervisor o gerente, está en función de su propia conducta hacia el grupo, es decir, relacionado con las tareas u otorgándole un

mayor énfasis a las relaciones de grupo. Para los enfoques basados en la situación o en las contingencias, el identificar los factores que intervienen en una situación específica determinará el estilo más apropiado, aspectos como la madurez de los empleados, el conocimiento de su trabajo, las relaciones entre el líder y los miembros, deben identificarse para lograr un liderazgo efectivo.

Una vez revisados los enfoques en materia de liderazgo se hace necesario destacar que dichos estudios sólo forman parte de un compendio de investigaciones, que ofrecen ciertas pautas a considerar en la aplicación del mismo, por ende, ninguna es, ni deberá considerarse como receta de cocina. En el próximo capítulo se complementa la presente investigación con un caso práctico sobre el liderazgo.

PARTIE

4



CAPÍTULO 4**APLICACIÓN PRÁCTICA SOBRE EL TEMA**

El supervisor debe contar hoy en día con diferentes herramientas que le permitan dirigir a su personal de la mejor manera. Como se ha venido mencionando en los apartados anteriores, el papel del supervisor (o jefe como suele llamársele), es básico tanto para la gerencia de la organización como para los trabajadores operarios de la misma. Por este hecho, las actitudes que asuma en el desempeño de sus labores marcarán a su vez determinada actitud de las dos partes en cuestión. Sin embargo, él debe buscar en todo caso un equilibrio en sus decisiones en las que ambos niveles obtengan una relación "ganar-ganar". Pero no es así de sencillo, ya que desde la propia formación del supervisor se plantea un cierto tecnicismo por las cosas, olvidándose del aspecto humano en la relación laboral con sus subordinados. Por tales hechos se realizó una investigación en una empresa, para comprobar lo siguiente:

- ◆ Analizar el grado de aplicación de las habilidades administrativas por parte de los supervisores, para determinar la posible capacidad de liderazgo que sean capaces de desarrollar.

-
- ◆ Identificar el nivel de conocimiento sobre los estudios de liderazgo que poseen los supervisores.

La metodología empleada se detalla en el siguiente punto.

4.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En lo que respecta a la recolección de la información necesaria para la presente investigación, ésta actividad fue realizada en la empresa distribuidora de refrescos de la marca Coca Cola de la ciudad de Uruapan. El análisis se llevó a cabo en el proceso de distribución del depósito mencionado; dicho almacén pertenece a uno de los cuatro territorios en los que se divide la empresa "PANAMCO BAJIO, S.A. de CV", el cual tiene a su cargo las rutas establecidas en las ciudades de Uruapan, Paracho, Apatzingán, Nueva Italia, Los Reyes, Buenavista, entre otras. Cabe hacer mención que la aplicación práctica se hizo exclusivamente del depósito de la Cd. de Uruapan, a pesar de que éste abarca varias ciudades.

Para recabar los datos se aplicaron tres cuestionarios, dos enfocados a los jefes de distribución (o supervisores como más adelante se explicará), y uno estructurado para ser contestado por el personal

subordinado a su cargo, es decir, los repartidores. La empresa cuenta para el depósito de esta ciudad con tres jefes de distribución y con 96 repartidores. A los tres supervisores se les aplicaron los cuestionarios, mientras que para los repartidores se determinó una muestra estadística para cada grupo dirigido por cada supervisor. Es decir, como cada supervisor maneja un número determinado de repartidores sobre cada grupo se sacó una muestra mediante la aplicación de una fórmula la cual arrojó los siguientes datos:

Conociendo el tamaño de la población que es de 35 repartidores para el **supervisor #1**, de 33 para el **supervisor #2** y de 28 para el **supervisor #3**, se estima que a una confiabilidad del 90% y con una precisión del 0.1; el resultado da 6 repartidores como muestra para la investigación por cada supervisor, dando un total de 18 repartidores como muestra representativa. Dichas muestras fueron escogidas al azar para cada supervisor.

Los cuestionarios que se utilizaron fueron tomados del autor Gustavo Velásquez Mastretta, los cuales se adaptaron a los fines pretendidos.

(VER ANEXO 4, 5 Y 6).

El primero y segundo cuestionario están enfocados tanto a la conducta del supervisor como a las habilidades que pudiera tener éste, enmarcadas sobre actitudes de liderazgo. Mientras que el tercer cuestionario se desarrolla de tal manera que el personal subordinado (repartidores) del jefe de distribución lo califique en cuanto al grado en que perciben determinadas actitudes, también enfocadas a habilidades de liderazgo.

Como puede observarse los cuestionarios dos y tres están basados en un rango de calificación que va desde el calificativo "nada" (1), hasta la mayor calificación (5) para el grado "muy alto". En cambio en el primero el supervisor únicamente se auto evalúa en relación a cómo reacciona ante ciertos eventos.

A manera personal a los jefes de distribución se les hizo la pregunta sobre si conocían documentos, libros o bibliografía sobre el tema del liderazgo, que utilizarán como referencia para la dirección del personal a su cargo. O bien, si habían tenido por parte de la empresa, capacitación en algún curso o evento respecto al tema.

Para determinar los resultados finales de los cuestionarios aplicados se evaluó de la siguiente manera:

- ◆ En el primer cuestionario se estableció que de 15 a 22 paréntesis marcados de la columna izquierda, el supervisor tiene una tendencia elevada a lograr ser líder. Si marcó de 10 a 14 paréntesis en la columna de lado izquierdo, la tendencia a ser líder es buena, pero le falta desarrollar ciertas habilidades. Por último, si se marcan 10 o menos paréntesis de la columna del lado izquierdo, refleja que el supervisor presenta muchos obstáculos que le impiden llegar a ser un líder.
- ◆ Para el segundo cuestionario, orientado al grado de aplicación de las habilidades administrativas, la evaluación se hizo mediante la comparación del total de puntos obtenidos contra una tabla de valores previamente establecida, y que arrojará el nivel de desarrollo de dichas habilidades. La tabla es la siguiente:

PUNTOS	CALIFICACIÓN
DE 141 A 175	EXCELENTE
DE 106 A 140	BIEN
DE 71 A 105	REGULAR
DE 36 A 70	DEFICIENTE
DE 0 A 35	CARENTE

- ◆ En lo que respecta al tercer cuestionario aplicado, éste último a los subordinados de los jefes de distribución (repartidores), se aplicó el mismo criterio de en el cuestionario anterior, es decir, con base en una tabla de valores, sólo que las cantidades son diferentes debido a que son menos preguntas.

La tabla quedo de la siguiente forma:

PUNTOS	CALIFICACIÓN
DE 101 A 125	EXCELENTE
DE 76 A 100	BIEN
DE 51 A 75	REGULAR
DE 26 A 50	DEFICIENTE
DE 0 A 25	CARENTE

Las calificaciones asignadas en las tablas hacen referencia al grado de desarrollo de las habilidades de los Jefes de Distribución, por lo tanto, una calificación de **"excelente"** puede indicar un posible alto grado de aplicación de liderazgo, mientras que un calificativo de **"carente"**, es señal de baja aplicación del mismo.

4.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Al inicio de la década de los cuarenta se estableció en la ciudad de Uruapan, Michoacán, un depósito filial de la planta embotelladora "Michoacana, S.A." fundada por el Sr. Jesús López García originario de la Cd. de Morelia. Este primer depósito se ubicó en la calle de Américas # 13-A hasta 1957, cuya propiedad era del Sr. Antonio Mares Cantera.

Para este depósito inicial se contrato el siguiente personal:

- ◆ Un supervisor (Sr. Benjamín Arburto Solórzano)
- ◆ Dos vendedores, uno para la ruta local (Sr. Jorge Simón Palma), y otro para la ruta foránea (Sr. Jesús Gonzáles). Ambos vendedores tenían un ayudante.

La ruta local comprendía toda la ciudad de Uruapan y tenía un promedio mensual de ventas de 4000 cajas de los productos Coca Cola 6.5 Onzas y de un refresco que era fabricado en la planta de Morelia llamado "Xqquin" que tenía un contenido de 6 Onzas.

La ruta foránea estaba comprendida por las siguientes poblaciones: Capacuaro, Aranza, Paracho, Cherán, Nahuatzen, San Isidro, La Mojonera, Cheranástico, Pomocuarán, San Felipe, Urapicho, Nurío, Cocucho, Pamatácuaro, Zacán, San Lorenzo, Charapan, Corupo,

Zirimícuaro, Ziracuaretiro, Taretan, San Angel Zurumucapio, Tíngambato, La Mesa de Cazares, La Tzaráracua, Charapendo, Orapondiro, La Gallina, Lombardía, El Cobano, El mirador, Nueva Italia, Cuatro Caminos, Gambara. En ésta ruta se vendía alrededor de 4500 cajas de los productos Coca Cola y Xqguin.

Para marzo de 1956 en Morelia se paró la producción de Xqguin, y se sustituyó dicho producto por el actual Premio de sabores, así mismo se introdujeron los tamaños de 12 y de 26 Onzas en lo que respecta a Coca Cola, y de 16 Onzas en Fanta. Como la demanda estaba creciendo paulatinamente, a fines de 1957, la compañía decidió optar por un nuevo lugar para la bodega que tuviera mayor espacio. Dicha propiedad era de los Sres. Echeverría y se encontraba ubicada en la esquina de las calles Justo Mendoza y Américas de esta ciudad.

Al año siguiente el Sr. Jorge Simón Palma fue trasladado a las oficinas generales en México, ahí emprendería una carrera de ascensos, pues de llegar a ocupar el puesto de vendedor en esta ciudad, paso a ser en 1985 el Director General del Grupo Azteca.

Por otro lado, el Sr. Jesús Gonzáles renunció, por lo que se modificó en el año de 1959 el organigrama, quedando conformado por

tres supervisores: el Sr. David Magaña Magaña, el Sr. Juan Manuel Vallejo, y el Sr. José Luis Alcalá.

Ya para este año las rutas se incrementaron de las dos con la que se comenzó a un total de quince, por consiguiente las ventas también incrementaron pasando a ser de 8000 cajas a 70,000 cajas mensuales.

El organigrama no sufrió cambio alguno hasta 1967, mismo año en el que la empresa adquirió el terreno donde actualmente se encuentra el depósito, en la colonia Zumpimito al sur de la ciudad. En 1968 el Sr. David Magaña Magaña, fue transferido a la nueva planta en la ciudad de Apatzingán, Michoacán; como Gerente de ventas, quedando en su lugar en Uruapan el Sr. José Cuadra Villegas.

En estas fechas la participación del mercado de refrescos en la región favorecía en un 65% con respecto a su más cercano competidor, Pepsi Cola; sin embargo, por esas mismas fechas la Pepsi abre su planta de elaboración de refrescos, lo que ocasionó que la gente adoptará una especie de simpatía sobre la propia Pepsi, debido en gran parte a las nuevas fuentes de empuje originadas, provocando que en tan sólo seis meses, las cifras sobre la participación en el mercado se voltearán de forma negativa para la Coca Cola, quedándose con sólo el 35%.

Sin embargo, por motivo de la preferencia del público hacia el producto, en las últimas décadas la Coca Cola ha recuperado la parte del mercado, logrando a últimas fechas un 65%, contra un 35% que sustenta la Pepsi Cola.

En los primeros meses del año de 1991 la dirección general de la compañía, autorizó la construcción de una planta embotelladora en ésta ciudad, la cual se edificaría en el lugar que actualmente ocupa el depósito. La inversión destinada a este proyecto superaba los \$2,500,000,000.00 (dos mil quinientos millones de pesos viejos). En este mismo año el Sr. David Magaña es ascendido a gerente general del depósito de Uruapan. Por motivo de la jubilación y retiro del Sr. Jorge Simon del Grupo Azteca, el nuevo director general el Sr. Alejandro Jiménez, canceló el proyecto de la construcción de la nueva planta, debido a la recesión económica que padecía el país.

En el año de 1992 el Sr. David Magaña Magaña se trasladó a la Cd. De Zamora, donde fue jubilado por la empresa en noviembre del mismo año, de igual manera ocurrió con el Sr. José Cuadra Villegas que en ese tiempo ocupaba el puesto de Gerente de Distrito en Uruapan. En su lugar fue nombrado el Sr. Herminio Martínez Alfaro. (ORTIZ, 1992 : 21)

En la década siguiente la empresa se ha visto envuelta en diversas transformaciones, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades de los clientes y consumidores. En primer lugar, la Embotelladora de Zamora, S.A. de CV., se integró a un grupo de empresas las cuales representan a la misma marca (Coca-Cola), de dicha unión se crea la compañía "PANAMCO" (Panamerican Company) producto de la fusión de diversas empresas de varios países, tales como México, Brasil, El Salvador, Nicaragua, Honduras y otros países más de Centroamérica. Así mismo en el conglomerado se cuenta con empresas tanto fabricantes de los productos Coca Cola y algunos otros de manufactura propia, como empresas dedicadas exclusivamente a poner el producto a los vendedores detallistas, es decir, distribuidoras. Estas últimas empresas son la que representan más dentro del Grupo Panamco, ya que han puesto mayor énfasis en abarcar más lugares dentro de cada ciudad, pero también se tiene un abasto asegurado por parte de las empresas fabricantes.

Por motivo de esta integración, la empresa, como se dijo, a cambiado totalmente. Una de las modificaciones que vale la pena destacar es que al unirse todas estas empresas, ya no se cuenta individualmente a las antiguas entidades, es decir, ahora todas la empresas afiliadas en un determinado país están a cargo de un Vice .-

presidente de Operaciones del grupo en dicho país. Por tanto, la zona geográfica que abarquen tales empresas se divide en ciertos territorios específicos de mercado, los cuales tienen la responsabilidad de atender.

En lo que respecta a México, o mejor dicho a "PANAMCO AZTECA" como es identificado dentro del grupo, la empresas de éste se encuentran ubicadas en la zona bajo del país, es decir, conformada por los estados de Guanajuato, Michoacán y una pequeña parte de Jalisco. A su vez la zona bajo se subdivide en 5 territorios o centros de distribución identificados por las siguientes ciudades: León, Zamora, Celaya, Morelia, y Uruapan. Los centros que también son productores, es decir, cuentan con el proceso de manufactura son León, Zamora y Morelia. Dentro de estos territorios se establecen las diferentes ciudades a las cuales debe atender cada entidad.

Así pues el depósito de Coca Cola en la ciudad de Uruapan, siguiendo su filosofía de satisfacer completamente la expectativas de los consumidores, ha tenido que cambiar en favor de lograr dicho objetivo. La mentalidad de sus actuales dirigentes ha hecho que las empresas que antes conformaban la Embotelladora de Zamora, se vean envueltas en la implantación de diversas técnicas modernas de la administración en afán de no quedar al margen de la competitividad y

siguiendo la tendencia actual de la integración de empresas para fortalecerse y crecer.

Cabe destacar que los resultados que se han tenido hasta ahora son totalmente satisfactorios, logrando en lo que a metas se refiere muchas de la establecidas al iniciar el proyecto. Un ejemplo de estos logros es que actualmente se tiene un participación promedio de mercado en lo que a esta zona se refiere del 72% con respecto a las demás marcas de refrescos, esto a su vez le ha permitido romper el record anterior y sobrepasarlo por mucho, ya que hoy en día se logran vender en promedio casi cinco millones de cajas físicas al mes.

(Datos proporcionados por el Ing. Francisco Zamora, Director de Distribución del Depósito Uruapan)

4.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

En le punto anterior se señalaron algunos eventos que han cambiado a la empresa materia de estudio. Estas modificaciones también han impactado en lo que a la estructura organizacional se refiere. El aspecto que en cierta forma permite identificar con mayor nitidez tales cambios en la estructura, es la manera o el enfoque que se tenía en la forma de organización, con respecto al enfoque que presenta actualmente.

En otras palabras, la estructura de la organización paso de un enfoque en áreas funcionales a uno con relación a los procesos que desarrolla.

El proyecto de la integración trajo como consecuencia la implantación de diversos aspectos. Uno de ellos fue el hacer más plana la estructura de la organización, es decir, eliminar niveles jerárquicos para tener un mejor control de los procesos. Los procesos que fueron determinados dentro de las operaciones son: manufactura, distribución y ventas (VER ANEXO 1). En la figura se muestra el esquema de la actual estructura por procesos.

Dada la nueva estructura organizacional tuvieron que rediseñarse todos los puestos, algunos tuvieron que desaparecer para dar paso a nuevas plazas en otros puestos y con otras funciones. Una vez identificados los procesos se definieron los puestos, los perfiles, las funciones y las actividades. Lo anterior se hizo buscando asignar mayor cantidad de rutas en los diferentes niveles para elevar la productividad en un 40% en promedio.

Así pues, se presentan tanto el organigrama del proceso de distribución que se tomo como base para la presente investigación, así como la misión y visión que persigue, además de la descripción de los puestos involucrados.

◆ MISIÓN:

Generar valor agregado mediante la entrega con oportunidad y cantidad de nuestros productos, satisfaciendo la demanda de nuestros clientes internos y externos, definiendo la Excelencia en la calidad de todos nuestros procesos e impulsando la optimización de nuestros costos, marcando la diferencia absoluta de nosotros sobre la competencia.

◆ VISIÓN:

Ser considerados como modelo ante toda la industria de bebidas con un sistema de transporte de alta eficiencia y bajo costo, maximizando la utilización de los activos de nuestro negocio, desarrollando métodos productivos de carga y descarga, estableciendo la continuidad operativa de 24 horas, manteniendo un excelente clima laboral, diseñando sistemas de entrega flexibles y de máxima respuesta a nuestra operación y mercado, mediante el uso adecuado de tecnología de punta, para todos los territorios en los que operamos, manteniendo nuestros procesos con filosofía de excelencia. (Manual de Reorganización, PANAMCO DEL BAJÍO, S.A. de CV, Dirección de Distribución).

En este primer organigrama se muestra la estructura de la compañía PANAMCO, partiendo del vicepresidente de operaciones y descendiendo la escala jerárquica hasta en cinco niveles para llegar al personal operativo. El nombre del puesto asistente ejecutivo hace alusión al equivalente de secretaria ejecutiva, así mismo las jefaturas son la denominación al nivel de supervisión o los supervisores. Se debe hacer constar que para cada uno de los cuatro territorios antes mencionados la estructura parte de la dirección de cada proceso. (Manual de Reorganización, PANAMCO DEL BAJÍO, S.A. de CV, Dirección de Distribución). (VER ANEXO 2 Y 3).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

◆ DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN

Misión del puesto:

Garantizar el abasto oportuno en tiempo, cantidad y forma de todos los productos en los puntos de venta, así como eficientar la distribución a través de los camiones repartidores con un enfoque costo-beneficio que se vea reflejado tanto en costos como en ventas.

Responsabilidades Básicas:

- *Con el uso de los sistemas establecidos mejorar las rutas críticas en la distribución, buscando las mejores opciones en kilómetros recorridos (secuencias lógicas), sin afectar el volumen de ventas.*
- *Planear eficientemente la disponibilidad de producto en los centros de distribución y garantizar el abasto a las rutas de distribución.*
- *Planear estrategias y actividades orientadas a la satisfacción en el servicio a los detallistas.*
- *Realizar visitas de trabajo a los centros de distribución para garantizar que todas las estrategias y planes sean conocidos por el personal.*
- *Supervisar que todas las funciones de distribución, desde el centro de distribución y hasta el punto de venta, sean llevadas a cabo correctamente.*
- *Dar seguimiento a todas las actividades administrativas que se llevan a cabo en el centro de distribución.*
- *Verificar los porcentajes de efectividad de preventa contra producto entregado.*
- *Elaborar reportes mensuales y decenales de producto entregado, y manejo de inventarios.*

Incidencia del Rol:

El cargo participa en el logro de los objetivos de distribución buscando mejoras de tipo económico y de volumen de ventas.

Toma de Decisiones:

El titular del puesto debe orientar sus decisiones al aumento o disminución de rutas, cambios en la dimensión de territorios por gerencia y/o ruta, orientados hacia una mayor productividad.

Contexto del Cargo:

Jefe del Jefe Inmediato: *Vicepresidente de Operaciones de Zona.*

Jefe Inmediato: *Director General de Distribución.*

Colaterales: *Director de Ventas, Director de Tráfico, Director de Mantenimiento Automotor.*

Subordinados: *Gerentes de Distribución.*

Competencias Técnicas:

Lic. Administración de Empresas y/o 10 años de experiencia y que actualmente este ocupando un puesto de dirección.

◆ GERENTE DE DISTRIBUCIÓN.**Misión del puesto:**

Administrar el proceso de distribución en una zona determinada en calidad, tiempo, cantidad y forma; así como controlar administrativamente los centros de distribución proponiendo adecuaciones a los sistemas.

Responsabilidades Básicas:

- *Garantizar que los inventarios de producto sean suficientes y adecuados para cada centro de distribución.*
- *Es responsable del control administrativo del Centro de Distribución.*
- *Garantizar el buen funcionamiento del Centro de Distribución así como el mantenimiento y buen aspecto del mismo.*
- *Garantizar el cumplimiento del proceso de mercadeo y los planes especiales establecidos por la dirección.*
- *A través de los supervisores, verificar que las operaciones de mercadeo se cumplan.*
- *Verificar que efectivamente se este entregando el producto en los tiempos y lugares establecidos.*
- *Verificar y constatar que se este ofreciendo la mejor calidad en los servicios para todos los clientes.*

-
- *Elaborar reportes mensuales y decenales de producto entregado, de manejo de inventarios, de control administrativo del Centro de distribución y de actividades de mercadeo en puntos de venta.*

Incidencia del Rol:

El cargo participa en el logro de los objetivos de distribución a través del buen funcionamiento del Centro de Distribución, la entrega oportuna y con la mejor calidad en los productos así como un excelente servicio, garantizando que las estrategias de mercadeo por canal se cumplan de acuerdo a lo establecido.

Toma de Decisiones: *El titular del puesto debe orientar sus decisiones a la administración de proceso de distribución en el territorio establecido, así como a la proposición de adecuaciones a los sistemas.*

Contexto del Cargo:

Jefe del Jefe Inmediato: *Director General de Distribución.*

Jefe Inmediato: *Director de Distribución.*

Colaterales: *Gerentes de Ventas, Gerente de Tráfico, Gerente de Mantenimiento Automotor.*

Subordinados: *Jefes de Distribución, Jefe de Bodega, Jefe de Refrigeración.*

Competencias Técnicas:

Licenciado en Administración de Empresas, Lic. en Mercadotecnia.

◆ JEFE DE DISTRIBUCIÓN.

Misión del Puesto:

Garantizar que el proceso de distribución se cumpla satisfactoriamente en todos los puntos de venta, generando un valor agregado en calidad de servicio a todos los clientes.

Responsabilidades Básicas:

- Es responsable de la elaboración de planes de trabajo, de un grupo de rutas de distribución, una zona y personal para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Elaborar planes de evaluación de reparto, siguiendo paso a paso las actividades de cada una de la rutas de distribución.
- Supervisión desde la salida de rutas las cargas básicas, el aspecto físico del personal y unidades de reparto.
- Garantizar que el producto prevendido sea entregado en tiempo y calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Supervisar que la actividades de mercadeo sean llevadas a cabo por el personal a su cargo.

-
- Verificar que efectivamente se esta entregando el producto en los tiempos y lugares establecidos.
 - Elabora reportes decenales de producto entregado, y de actividades de mercadeo en los puntos de venta, así como diariamente sobre las cargas básicas de los camiones.

Incidencia del Rol: *El cargo participa en el logro de los objetivos de distribución, a través de la buena ejecución del proceso de distribución, que va desde la salida de rutas con sus cargas básicas establecidas hasta la entrega oportuna del producto.*

Toma de Decisiones:

El titular del puesto debe orientar sus decisiones a una buena ejecución de los sistemas de distribución además de generar un valor agregado.

Contexto del Cargo:

Jefe del Jefe Inmediato: *Director de Distribución.*

Jefe Inmediato: *Gerente de Distribución.*

Colaterales: *Jefe de Ruta, Jefe de Refrigeración.*

Subordinados: *Repartidores, Ayudantes, Técnicos*

Competencias Técnicas:

Licenciatura o carrera trunca, experiencia en ventas mínimo un año.

◆ REPARTIDORES**Misión del Puesto:**

Garantizar que el proceso de distribución se cumpla satisfactoriamente en todos los puntos de venta, entregando los productos definidos en los lugares señalados, generando un valor agregado en calidad de servicio a todos los clientes.

Responsabilidades Básicas:

- Entregar los productos en tiempo y forma, exactamente como lo describe la nota de preventa.
- Verificar que los productos cargados a su unidad correspondan a los establecidos en las notas de preventa.
- Verificar que los productos a entregar no presenten daño alguno.
- Notificar al Jefe de distribución sobre acontecimientos o reclamos de clientes.
- Cobrar el importe de las notas de preventa a los clientes.
- Informar al Jefe de distribución sobre desperfectos mecánicos de la unidad a su cargo.
- Entregar el importe cobrado a los clientes de las notas de preventa al departamento de Finanzas.

- Elaborar el reporte diario de entrega de producto sobrante al almacén.

Contexto del Cargo:

Jefe del Jefe Inmediato: *Gerente de Distribución.*

Jefe Inmediato: *Jefe de Distribución.*

Colaterales: *Ayudantes y Técnicos*

4.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS.

◆ **CUESTIONARIO # 1**

La aplicación de primer cuestionario trajo como resultado que el **supervisor #1**, fue el que obtuvo mayor cantidad de paréntesis del lado izquierdo, con 18 y sólo 4 del lado derecho; le siguió el **supervisor # 2**, con 13 para la columna izquierda y 9 para la derecha; mientras que el **supervisor # 3**, ocupó el tercer lugar con la menor cantidad de paréntesis izquierdos, con 8 y 14 del derecho.

Lo anterior nos indica que la conducta del **supervisor # 1**, es orientada a establecer un cierto liderazgo en su capacidad de mando, es decir, su tendencia a ser un líder es elevada, ya que presenta dentro de

sus respuestas que confía en la gente, tolera el desacuerdo abierto y franco, cuando se le presentan problemas acude al lugar donde ocurre para buscar la manera de solucionarlo, le gusta escuchar a su personal, respetando sus puntos de vista, además suele convivir con el personal a su cargo. Por lo que respecta a sus debilidades estas se reflejaron en que trata de esquivar los problemas difíciles, no le es de su agrado que se cometan errores, y en ocasiones se apoya en su superior o colegas.

Caso contrario, el **supervisor # 3** refleja en sus respuestas que en su actuar se le presentan obstáculos que de alguna manera le impiden la aplicación del liderazgo. Se percibe como desconfiado en la gente, se le es difícil la convivencia con los operadores (repartidores), de muchos de ellos no conoce el nombre, actúa persistentemente sólo cuando sabe que la recompensa a recibir es a favor de sus intereses, procura una dirección desde su oficina, utilizando una supervisión estrecha y controles estrictos, al igual que el supervisor # 1 los errores los justifica como de gente incompetente, entre otras. Sobre sus actitudes acorde con la ejecución de un liderazgo, llaman la atención que no le desagrade el trabajar con la gente, está de acuerdo en que la capacitación es básica para obtener un mejor desempeño del obrero, y se considera sencillo y humilde. En lo que respecta al **supervisor # 2**, presenta cierta tendencia por un liderazgo en su manera de atribuirse

en determinados acontecimientos. Esta ligera inclinación se encuentra fundamentada en conductas tales como: la confianza en su gente, procura identificar a su gente por su nombre, tiende a buscar la simplicidad a la hora de ejecutar las cosas, en ocasiones se atribuye la culpa, le gusta la dirección haciendo rutinas a los lugares de trabajo, reconoce sus errores y da consejos a sus repartidores, y señala que la capacitación y desarrollo del personal son la base del éxito de la organización; mientras que sus malas posturas son se siente bien teniendo ciertos privilegios dentro de la empresa, prefiere que los problemas difíciles no se le presenten, tiende a que sus empleados no le confronten sus decisiones, le gusta sobresalir para explayar su arrogancia, prefiere la supervisión estrecha y el establecimiento de controles, a pesar de su confianza en la gente, etc. (VER ANEXO 7 Y 8).

◆ CUESTIONARIO # 2

A través de los resultados del cuestionario # 2, podemos corroborar de alguna manera los resultados obtenidos en el primero, ya que el total de datos que obtuvieron cada uno de los supervisores muestra la misma tendencia, aunque en éste sobre las habilidades administrativas. Así pues, de un total de 175 puntos (tal como se estableció en la tabla), el **supervisor # 1**, en sus respuestas sumó 143

puntos, lo que nos indica según la tabla que tiene un "excelente" desempeño en la aplicación de las habilidades administrativas, es decir, sigue manteniendo su enfoque de contar con cierta aplicación de liderazgo. Dentro de sus habilidades a destacar según su propia percepción es que le gusta trabajar en equipo, vender las ideas a sus subordinados, recuerda y llama a sus empleados por su nombre, los alienta a que lo sigan, es equilibrado y establece objetivos determinando la manera de lograrlos, le gusta la concentración en su trabajo por eso suele detectar errores en la ejecución de las labores de los repartidores. (VER ANEXO 9 Y 10).

La puntuación del **supervisor # 2** fue de 124 puntos, por lo tanto su calificación según la tabla le corresponde "bien" en la medición de sus habilidades. Los aspectos en los cuales presenta mayor habilidad son: se adapta fácilmente a la implementación de cambios, tiende a ser organizado, manifiesta sus ideas de la manera más conveniente, logra diferenciar el buen trabajo del deficiente, se lleva bien con sus compañeros y subordinados, entre otros; sus habilidades más débiles están marcadas en que no es empático y suele establecer metas poco realistas. (VER ANEXO 9 Y10).

Las respuestas dadas por el **supervisor # 3** vuelven a reflejar una mínima aplicación del liderazgo, es decir, la aplicación de sus habilidades es de calificación "regular", pues según sus contestaciones las variables de sus habilidades tienden a ser de indecisas, en otras palabras, en algunos casos aplica liderazgo en otros no.

Sus habilidades que considera de mayor grado son: se considera cumplidor con lo que promete, presenta estricta fijación de concentración en su trabajo, le gusta desempeñarse mediante herramientas y equipos, no le desagrade el trabajo en equipo, aunque no es su mejor cualidad. Así mismo sus habilidades menos fuertes son: el compartir información o ideas, presenta dificultad para aprenderse los nombres de sus subordinados, es conservador en la implantación de metas, no procura el mejorar los métodos de trabajo, etc. (VER ANEXO 9 Y 10).

◆ CUESTIONARIO # 3

En lo que respecta a los datos obtenidos por la aplicación del cuestionario # 3, se puede percatar la aceptación de los subordinados sobre su supervisor, con relación al grado de aplicación del liderazgo en ellos y sus acciones dentro de la organización. Se debe recordar a este

momento que el análisis del liderazgo que se está ejecutando es con base en la identificación del grado de aplicación de las habilidades administrativas. Por otro lado, el cuestionario también ofrece base para determinar el estilo de liderazgo del supervisor, ya que si sus respuestas se cargan a calificaciones bajas indica que su liderazgo tiende a ser autocrático, mientras que calificaciones altas señala la aplicación de un liderazgo hasta cierto punto participativo.

De las calificaciones asignadas por su grupo de subordinados para cada supervisor se deduce que, los trabajadores que se encuentran a cargo del **supervisor # 1**, calificaron con mayor grado el liderazgo de su superior, le siguió el **supervisor # 2**, y en tercer lugar el se ubicó el **supervisor # 3**. Así pues, el número 1 obtuvo 97 puntos en promedio de los 125 posibles, ameritándose un calificativo de "bien" de acuerdo con la tabla establecida. Dicha calificación nos da pauta a determinar que este supervisor tiende a en verdad aplicar su liderazgo, procura dentro de sus capacidades ofrecerles a sus subordinados una dirección participativa, delegando ciertas responsabilidades y confiando en su personal para ejecutarlas. Busca de alguna manera el involucrar a su personal para llegar juntos a la metas, respetando los acuerdos asumidos en consenso. Procura que su gente lo busque por su conocimiento en el trabajo y por la forma de tratarlos.(VER ANEXO 11 Y 12).

Para el **supervisor # 2** tenemos que las calificaciones asignadas por los repartidores a su cargo reflejan cierta tendencia a un aplicación de liderazgo, con una puntuación de 75 puntos en promedio y una calificación de "regular" según la tabla, es decir, el supervisor llega a aplicar un liderazgo basado en la coordinación de sus repartidores, en alguna forma el supervisor ha disminuido el grado de dirección, empieza a creer en sus subordinados y estos a su vez se sienten capaces de asumir determinadas responsabilidades.(VER ANEXO 13 Y14).

En el caso del **supervisor # 3**, cuya calificación obtenida fue de 59 puntos promedio, refleja su falta de capacidad en la aplicación de liderazgo, ya que sus mismos subordinados no lo perciben como a alguien a quien deban seguir, no ha hecho o demostrado actitudes que impliquen cierta credibilidad hacia él. Su calificativo es de "deficiente" en cuanto a sus habilidades de carácter humano o liderazgo. Su estilo de liderazgo se inclina ligeramente a un autoritarismo, en donde las personas le importan poco, en cambio siente un fuerte compromiso por lograr las metas. Así pues, éste supervisor es el menos seguido por el equipo de trabajadores a su cargo, muy probablemente sus actitudes y pocas habilidades administrativas se vean reflejadas en la manera de dirigir. (VER ANEXO 15 Y 16).

CONCLUSIONES

La administración juega un papel sumamente importante en el funcionamiento actual de las organizaciones. Son cada vez más las empresas que se han dado cuenta de que a través de ella se logra un mejor mecanismo de las diversas áreas que la integran, el hecho de proporcionar bases que permitan detectar tanto las fuerzas y debilidades como las oportunidades y amenazas que presenta el medio ambiente externo que la rodea e impacta, nos da tan sólo una dimensión de lo útil que puede ser su correcta ejecución y permanente aplicación.

No podemos olvidar que determinados fenómenos de nuestra vida social, como la tecnología, las comunicaciones, la globalización de la economía, la fusión de empresas, las exigencias de los clientes, la cada vez más fuerte competencia que existe, son sólo algunos aspectos a los que se está enfrentando ya el ámbito empresarial, sea cual sea su objetivo.

Por otro lado, la supervisión también se ha tenido que transformar de acuerdo con las exigencias de la propia estructura organizacional, es decir, ha luchado por allegarse de técnicas que le permitan obtener una mayor cooperación y voluntad de los empleados hacia las metas establecidas. El origen de tal caso se debe a que los empleados cada

vez están mejor preparados, y con ambiciones de sobresalir en sus vidas, ya no se les manipula o se les amedrenta tan fácilmente. Ahora se encuentran mejor organizados entre ellos mismos y luchan por sus derechos como trabajadores. Por tal motivo la figura del supervisor se fundamenta en lograr que dichas expectativas de los empleados a su cargo, y que las órdenes y funciones dictadas por la alta gerencia se complementen a fin de llegar a un equilibrio y ambas partes logren cumplir sus intereses.

Para lograr lo anterior se requiere de contar con cierta influencia y habilidad para que así lo crean los trabajadores. El desarrollar las habilidades administrativas (técnica, humana y conceptual), le van a permitir al supervisor contar con bases que le vayan otorgando la habilidad tal vez más difícil, pero más importante que se debe tener para ejercer un liderazgo, la credibilidad. La credibilidad no se logra de otra manera más que actuando y viviendo con el ejemplo, es decir, comportarse de la misma manera que los propios preceptos se tienen.

Al conocer el supervisor los estudios que se han desarrollado en esta materia, le servirán como herramienta en lo que a la dirección de su personal se refiere. En diversas empresas (sobre todo las grandes), se desviven buscando o desarrollando empleados de gerencia baja que

cuenten con un liderazgo ya sea por medio de cierto carisma, o mediante el manejo y aplicación de habilidades humanas. Tan sólo uno de las cuestiones negativas que puede impedir el liderazgo está enmarcada en la rotación de los empleados, varios estudiosos del tema señalan que el liderazgo hace sentir a los trabajadores a gusto en su empresa, dada la fuerte creencia hacia la misma. Sin embargo, es imposible la implantación de un liderazgo si la empresa o mejor dicho los directivos o dueños, no están concientes de la utilidad y necesidad de éste para la dirección de su personal, el compromiso que se debe adquirir está en función del descubrimiento de aportación hacia el logro de las metas que se tienen como organización. Así como la alta gerencia tiene que asumir su responsabilidad, también el supervisor debe hacer conciencia de la adquisición y desarrollo de tal habilidad, es decir que si se le apoya mediante la capacitación y el adiestramiento por parte de la empresa, el supervisor debe responsabilizarse por lograr su implantación real, y que no sólo quede en un curso más.

En lo que respecta a las teorías que se presentan en esta investigación, cabe hacer mención a juicio personal, y aunque todas tienen sus aportaciones valiosas al estudio del tema del liderazgo, que la desarrollada por Hersey y Blanchard cuenta con un mayor grado de aceptación, debido en gran parte a lo dinámico del ambiente que hoy en

día presentan las organizaciones, así como a los diversos factores que intervienen en situaciones sobre las relaciones humanas. Si el supervisor es capaz de analizar los elementos en cada situación que se le presente estará en mayores condiciones de aplicar determinado tipo de liderazgo, sobre todo comprendiendo la madurez de sus empleados.

En lo que respecta a la investigación de campo, a través de esta no hemos dado cuenta como los supervisores o jefes de distribución de la empresa PANAMCO, S.A. de CV, presentan determinadas características respecto al tema de liderazgo. Si bien es cierto ninguno demostró ser un líder hecho y aceptado, también es cierto que no se puede confirmar que ninguno de los tres pueda desarrollar en mayor grado las habilidades administrativas, para asimilar cierto liderazgo.

Los resultados demostraron que tanto el **supervisor # 1** como el **supervisor # 2**, reflejan en sus actitudes y habilidades una marcada inclinación por desarrollar un liderazgo personal que repercuta en sus labores de trabajo y por consiguiente impacte directamente y de manera positiva en el grupo de repartidores a su cargo. Estos dos supervisores han encontrado la manera de persuadir a sus subordinados, sin embargo, debido al desconocimiento de bibliografía sobre el tema de liderazgo, no han podido desarrollarlo en mayor grado. Mucho tiene que

ver la falta de un análisis detallado de las variables de la situación en la que se encuentren, no han sido capaces de detectar determinados parámetros que les ayuden a escoger un estilo acorde tanto con la madurez de los empelados, como con el ámbito laboral.

En lo que respecta al **supervisor # 3**, es de los tres el que demostró menor aplicación de habilidades administrativas, y por ende un bajo grado de liderazgo personal. Lo anterior no indica que todo esta perdido y que éste supervisor no pueda cambiar sus actitudes en favor del desarrollo de un liderazgo, y a favor de lograr la credibilidad de sus subordinados.

De tales hechos concluimos con los siguientes aspectos:

- ◆ Si el comportamiento del supervisor se desvía del logro de una meta específica, la motivación de sus subordinados es muy baja, desorientándolo sobre lo que desea obtener de su trabajo.

- ◆ Para llegar a los objetivos planteados es necesario establecer un ambiente de trabajo que cubra las expectativas de los trabajadores, pues puede representar un punto negativo el no hacerlo, ya que el

trabajador siente pedidas sus oportunidades de satisfacer sus necesidades.

- ◆ El supervisor y el liderazgo no son hechos aislados dentro de la organización, van de la mano uno y otro. Mientras los supervisores y los directivos entiendan esta relación de dependencia los empleados operativos se sentirán más identificados con su supervisor y lograrán desarrollar por ende verdaderos equipos de trabajo, donde la participación y la responsabilidad están plenamente asumidas por todos los involucrados, llegando a mejores resultados.

- ◆ Así mismo se debe procurar desarrollar el nivel de madurez de los empleados, no se puede llegar a un liderazgo de participación si antes no se han fijado las bases que ofrezcan un mayor compromiso y responsabilidad de los actos de los mismos trabajadores. Para ello el supervisor a través de sus habilidades debe buscar la manera de conducirlos sobre dicho camino, de tal manera que mediante la delegación y de la autonomía de la toma de decisiones los subordinados se sientan motivados a elegir la mejor alternativa ante una situación determinada.

- ◆ Dentro de sus funciones el supervisor es el encargado, en cierta forma de llevar el ritmo de trabajo que él considere adecuado, por

tanto, los resultados obtenidos y el nivel de desempeño del grupo de trabajadores a su cargo, son reflejo directo de la capacidad de dirección del mismo supervisor.

- ◆ Una de las habilidades más importantes que el supervisor debe desarrollar se trata de la credibilidad, pues es esta cualidad la que determinará que los subordinados los sigan. La credibilidad puede incrementarse con la predicación del ejemplo, es decir, una persona no puede llegar a ser líder si su manera de actuar dista mucho de la manera de pensar de sí misma, por consiguiente el supervisor debe estar consciente de ello. Tal vez pueda suceder que el mensaje que desea transmitir el supervisor no es del todo agradable para los empelados, sin embargo, si creen en él creerán en el mensaje y lo adoptarán como verdadero.

- ◆ No existe una receta de cómo actuar cuando se hacen funciones de dirección que permita lograr el éxito, por tal motivo el supervisor debe entender que el estilo que asuma en muchas ocasiones se verá en la necesidad de cambiarlo. De ahí la importancia de documentarse en relación al tema de liderazgo y estudiar los preceptos que presenta cada teoría y cada enfoque para disponer de varios estilos, según la situación y los factores de la misma lo ameriten.

Así pues, la empresa PANAMCO DEL BAJÍO, S.A. de CV, no está del todo mal en lo que se refiere a la aplicación del liderazgo por parte de sus Jefes de Distribución; tal y como lo tienen contemplado dentro del perfil de aptitudes para este puesto, el liderazgo si no se tiene debe desarrollarse. Los tres supervisores han respondido positivamente ante este tema, de hecho el **supervisor #1** cuenta con gran potencial de liderazgo que como se mencionó no ha sido desarrollado y por consiguiente aprovechado del todo. Mientras que el supervisor # 3 es ciertamente más un gerente que un líder, pero ahí es donde se encuentra la importancia del desarrollo de las habilidades administrativas, si se fomentan éstas puede tenerse mayor posibilidad de imregnarse de actitudes que hacen a una persona líder.

Por tal motivo, la hipótesis planteada sobre que la falta de la aplicación del liderazgo por parte de los supervisores es consecuencia del desconocimiento que de los estudios respecto a el tema se tienen, se comprueba y se acepta, ya que de la pregunta que personalmente se le hizo los tres supervisores tiene un total desconocimiento de las teorías sobre el liderazgo, únicamente el **supervisor # 2** asintió haber tomado un curso de capacitación (no por parte de PANAMCO), sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo. Pero la investigación nos

demostró que tal supervisor no ha utilizado dichos pocos conocimientos a favor del desarrollo de sus habilidades. De ahí la importancia de la concientización de la capacitación, y del fomento por parte de la dirección de la empresa de crear condiciones para la puesta en marcha de lo aprendido en tales eventos de adiestramiento.

Por último, cabe mencionar que la empresa PANAMCO DEL BAJÍO, S.A., ha procurado (y esto está dentro de sus prioridades como empresa), la constante capacitación de su personal, pues están conscientes de que entre mejor preparado se encuentren sus trabajadores, mejor será el desempeño que logren.

Aunque como ya se sabe, los programas de capacitación representan una obligación para las empresas tal y como lo que señala la Ley Federal del Trabajo, para ellos no lo es así, lo perciben como una inversión (inversión riesgosa si se quiere), que les ayuda a cumplir sus objetivos en materia de ética empresarial, y de alguna manera se sienten satisfechos al menos en el proceso de distribución, por lo realizado hasta hoy en lo que respecta a la capacitación.

RECOMENDACIONES

En este punto la pregunta sería ¿cómo determinar el estilo apropiado de liderazgo o el enfoque mas conveniente?, no debemos olvidar que en la aplicación del liderazgo influyen un sin número de circunstancias que lo afectan directa o indirectamente.

Por lo tanto, la selección de un estilo apropiada deberá analizarse previamente reuniendo las variables en su contexto, para vislumbrar un panorama total de la situación, buscando en todo caso una solución con un resultado en el cual ganen las partes implicadas.

La clave para utilizar el liderazgo en gran parte recae en el nivel de madurez de tengan los empleados, ya que éste definirá si es mejor utilizar uno de tipo autocrático o uno que incluya la participación de los trabajadores. Por tanto, una de las responsabilidades del supervisor será la de fomentar la madurez de sus seguidores con objeto de que alcancen mayor grado de responsabilidad y compromiso hacia las tareas asignadas. Una vez alcanzado cierto nivel de madurez se debe tomar en cuenta que pueden ocurrir ciertos fenómenos que afecten dicho nivel, en tal caso, el líder o supervisor deberá volver a evaluar el nivel y determinar si cambia su estilo por uno más estrecho.

Uno de los instrumentos que ayudan a medir el nivel de madurez de un trabajador es mediante la entrevista personal en la que

previamente deben definirse las preguntas que se juzguen convenientes que permitan identificar la voluntad, disponibilidad, motivación y conducta del empleado. Así mismo para reforzar el análisis anterior se aconseja hacer uso de la observación del subordinado dentro del contexto laboral, es decir, ver la ejecución de sus funciones en su puesto y la manera de relacionarse con sus compañeros.

Es importante señalar que el entrenamiento para adquirir la habilidad de ejercer el liderazgo, se basa en dos cuestiones, la primera se refiere a la capacitación (que es la adquisición de los conocimientos sobre los enfoques del liderazgo), y en segundo término es el adiestramiento (que consiste en coadyuvar a que el supervisor desarrolle la destreza de una habilidad determinada, mediante la práctica). Estos dos elementos facilitarán la manera de establecer los análisis sobre la madures del empleado y sobre el estilo a ejercer.

Así pues, para realizar la actividad de entrenamiento de los supervisores existen diferentes técnicas, las cuales deben utilizarse de acuerdo con ciertos criterios, como lo es el tiempo disponible, la preparación del supervisor, la propia capacidad económica de la empresa, la disponibilidad para alejarlo de sus funciones, etc. Dentro de las herramientas más utilizadas se encuentran:

- ◆ Ayuda y consejos personales por parte de su superior con base en su experiencia y trayectoria dentro de la organización.

- ◆ MÉTODO DE CLASES: que es un instrumento en el cual el jefe inmediato u otro superior realiza actividades teóricas y el análisis de casos prácticos, que provocarán una lluvia de ideas, y la generación de la capacidad creativa de los supervisores.

- ◆ MÉTODO DE CONFERENCIAS: es de los más utilizados por las empresas y básicamente consiste en mandar a los supervisores a cursos y eventos de una serie de conferencias sobre algún tema determinado. Para esta técnica se cuenta con diversas organizaciones o conferencistas que se dedican a la capacitación de empleados en diferentes ramas, sólo es cuestión de informarse a través de revistas especializadas en un área.

- ◆ LECTURAS: otro de los procedimientos que se pueden utilizar es la invitación a leer libros o documentos relacionados con el liderazgo, y que en muchos de ellos se ofrecen consejos que permiten ir modificando las actitudes hacia un liderazgo. Referente a esto existen infinidad de buenos autores y libros, que provocan una

conciencia de cómo se debe actuar y que habilidades desarrollar para ser un líder.

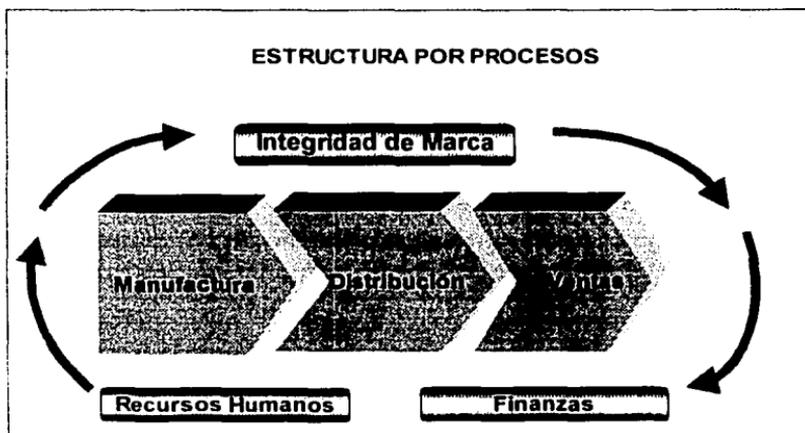
◆ ESTUDIOS POR INTERNET: este es uno de los más modernos métodos, y consiste en estudiar vía Internet cursos y programas de empresas especialistas en la capacitación. Dada la novedad de dicha técnica puede resultar motivador para el supervisor el utilizarla.

◆ AYUDAS TÉCNICAS:

- PALABRAS (conferencias y material impreso).
- GRÁFICOS (cuadros, diagramas, esquemas, etc.).
- AUXILIARES AUDITIVOS (discos, cintas gravadas).
- LÁMINAS ESTÁTICAS (fotos, diapositivas).
- PELÍCULAS (documentales, dibujos animados).
- TELEVISIÓN (programas).
- EXPERIENCIA DIRECTA (el mismo trabajo real dirigido).

ANEXOS

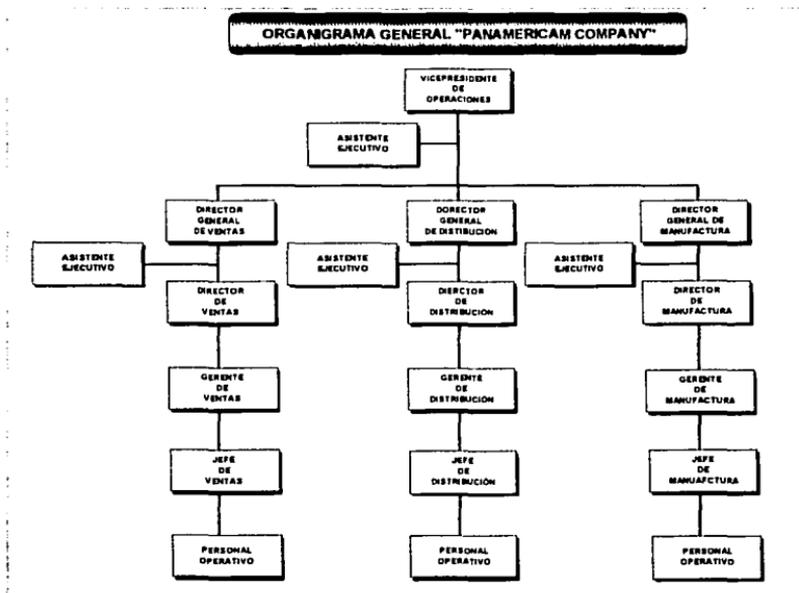
ANEXO # 1

ESTRUCTURA ORGÁNICA "PANAMERICAN COMPANY"

FUENTE: PANAMCO BAJIO, S.A. de CV; Dirección de Distribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

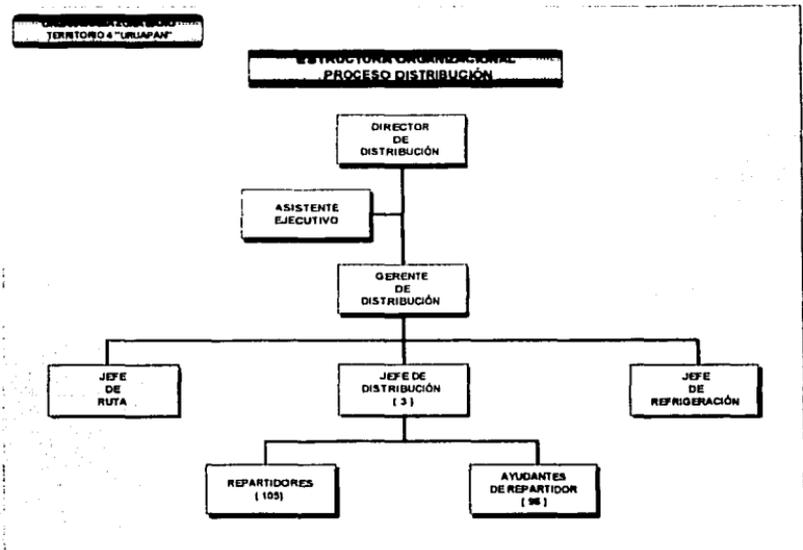
ANEXO # 2

ORGANIGRAMA GENERAL "PANAMERICAN COMPANY"

FUENTE: "PANAMCO BAJÍO, S.A. de CV". Dirección de Distribución.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO # 3

ORGANIGRAMA ZONA BAJÍO TERRITORIO 4 URUAPAN

FUENTE: "PANAMCO BAJÍO, S.A. de CV". Dirección de Distribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 4

CUESTIONARIO # 1

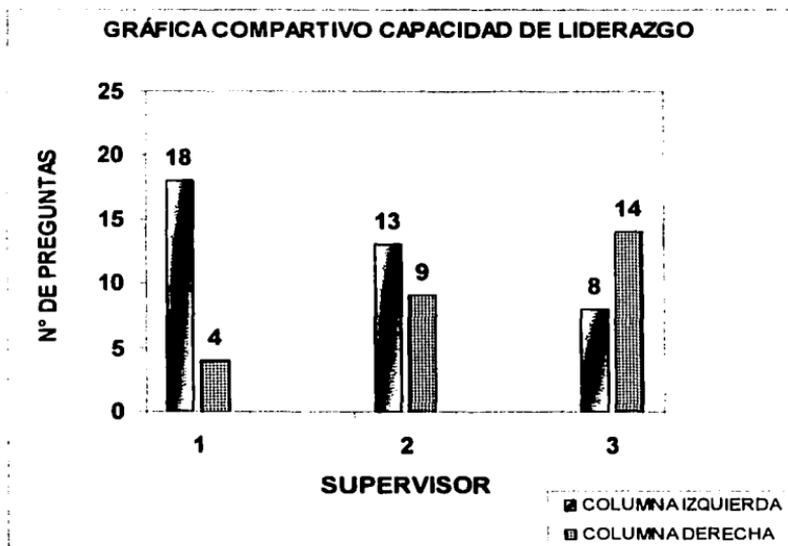
EL PRESENTE CUESTIONARIO ES PARA REALIZAR UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS). LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ MANEJADA CONFIDENCIALMENTE. LE PEDIMOS CONTESTE HONESTAMENTE. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCCIONES

PONGA UNA "X" EN EL PARENTESIS QUE CALIFIQUE SU CONDUCTA SOBRE LO QUE SE INDICA

1) CONFIA EN LA GENTE ()	1) SOLO CONFIA EN PALABRAS Y NUMEROS ESCRITOS ()
2) SABE EL NOMBRE DE SUS EMPLEADOS ()	2) NO CONOCE EL NOMBRE DE SUS EMPLEADOS ()
3) TOLERA EL DESACUERDO ABIERTO ()	3) NO TOLERA EL DESACUERDO ABIERTO ()
4) SIMPLIFICA (HACE QUE LAS COSAS SE VEAN FACILES) ()	4) LAS COMPLICA (LAS HACE VER DIFICILES) ()
5) PERSISTENTE ()	5) SOLO CUANDO ESTÁN DE POR MEDIO SUS VALORES FAVORITOS ()
6) ACUDE AL SITIO DEL PROBLEMA PARA AYUDAR ()	6) INTERRUMPE A LA GENTE EN CRISIS Y CONVOCA A UNA JUNTA EN SU OFICINA ()
7) DA EL CRÉDITO A LOS DEMÁS ()	7) SE ATRIBUYE TODO EL CRÉDITO Y SE QUEJA DE NO TENER GENTE CAPAZ ()
8) CONOCE SU TRABAJO Y LA GENTE LO BUSCA ()	8) CONOCE SU TRABAJO Y LA GENTE NO LO BUSCA ()
9) CON FRECUENCIA SE HECHA LA CULPA ()	9) BUSCA CULPABLES ()
10) INTERPRETA Y RESPETA A TODA LA GENTE ()	10) SU VISIÓN ES QUE LOS OBREROS Y PERSONAL OPERATIVO SON FLOJOS, INCOPENTES Y NO AGRADECEN ()
11) SENCILLO Y HUMILDE, SIN FALSA MOLESTIA ()	11) PRESUMIDO Y ARROGANTE ()
12) EMPÁTICO, SABE ESCUCHAR ()	12) HABLA MÁS DE SUS INTERESES ()
13) SABE ANUZIAR PROBLEMAS, DA ALTERNATIVAS Y PLANTEA SOLUCIONES ()	13) SE APOYA EN COMITÉS Y CONSULTORES ()
14) CONVIVE CON LA GENTE COMÚN ()	14) NO CONVIVE CON EL PERSONAL OBRERO ()
15) LOS ERRORES SON OPORTUNIDADES PARA APRENDER ()	15) LOS ERRORES SON DE GENTE INCOPENT Y MEDIOCRE ()
16) ADMINISTRA YENDO DE UN LUGAR A OTRO ()	16) ADMINISTRA ÚNICAMENTE DESDE SU OFICINA ()
17) NO LE IMPORTA TENER PRIVILEGIOS, COMO LUGAR DE ESTACIONAMIENTO RESERVADO, O BAÑO PRIVADO ()	17) EXIGE PRIVILEGIOS ()
18) SE SIENTE A SUS ANCHAS EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SU GENTE ()	18) SE SIENTE A DISGUSTO CON LA GENTE ()
19) VICIOSO, ENFRENTA PROBLEMAS DESAGRADABLES ()	19) TRATA DE ESQUIVAR LOS PROBLEMAS DIFÍCILES ()
20) RECONOCE SUS ERRORES Y DA CONSEJOS A SU GENTE ()	20) NUNCA SE EQUIVOCA Y BUSCA CULPABLES ()
21) BUSCA ELIMINAR CONTROLES, YAQUE SIENTE QUE LA GENTE ES RESPONSABLE Y AUTOCONTROLADA ()	21) LE ENCANTA EL CONTROL Y LA SUPERVISIÓN ESTRECHA ()
22) LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL SON LA BASE DEL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN ()	22) SÓLO HAY QUE CUMPLIR CON LO QUE MARCA LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL EN LO QUE A LA CAPACITACIÓN SE REFIERE ()

ANEXO # 8



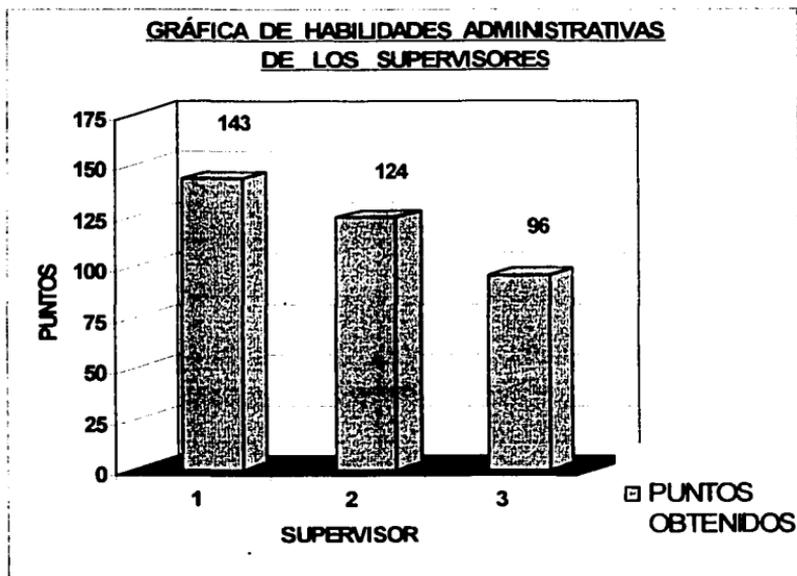
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO # 9

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 2 A LOS SUPERVISORES

PREGUNTA	SUPERVISOR		
	1	2	3
	4	4	3
	4	3	1
	5	4	4
	3	3	2
	5	4	2
	4	5	4
	5	4	1
	4	3	2
	5	4	4
	4	3	3
	5	4	2
	4	4	2
	5	5	3
	4	3	2
	4	3	3
	3	2	2
	5	4	3
	4	3	2
	4	4	3
	5	3	4
	4	2	1
	3	3	3
	4	3	2
	5	5	3
	3	4	3
	4	3	4
	5	5	4
	3	4	2
	2	3	1
	4	3	2
	3	3	4
	4	3	4
	5	4	5
	4	3	4
	4	4	2
SUMAS	143	124	96

ANEXO # 10



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 11

RESPUESTAS CUESTIONARIO 3 PARA EL SUPERVISOR # 1

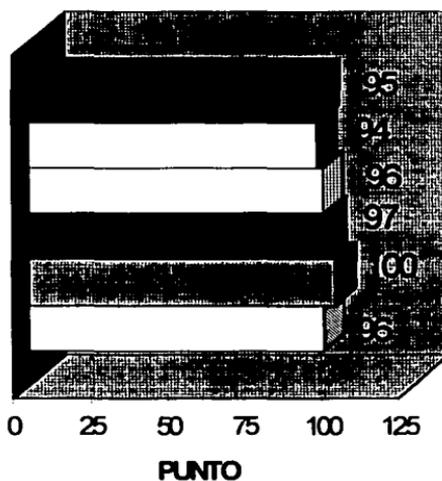
PREGUNTA	REPARTIDOR					
	1	2	3	4	5	6
1	2	2	4	3	3	1
2	4	4	2	3	1	4
3	4	5	3	4	2	3
4	4	5	5	4	2	3
5	3	4	3	3	3	4
6	4	5	5	5	4	3
7	4	5	4	5	5	3
8	5	4	5	3	5	4
9	4	5	5	4	5	5
10	3	3	3	4	2	4
11	4	4	5	4	5	3
12	4	3	5	5	3	4
13	3	3	2	4	5	4
14	4	3	4	5	5	4
15	5	4	5	4	4	5
16	3	5	5	4	5	4
17	5	5	4	5	3	5
18	3	4	4	4	5	2
19	5	4	3	3	4	4
20	4	5	4	3	4	5
21	5	4	3	4	5	4
22	4	4	3	4	3	5
23	3	3	2	4	2	4
24	2	3	4	2	5	3
25	5	4	5	3	4	5
SUMAS	96	100	97	96	94	95

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 12

COMO CALIFICARON AL SUPERVISOR

- REPARTIDOR#6
- REPARTIDOR#5
- REPARTIDOR#4
- REPARTIDOR#3
- ▣ REPARTIDOR#2
- REPARTIDOR#1

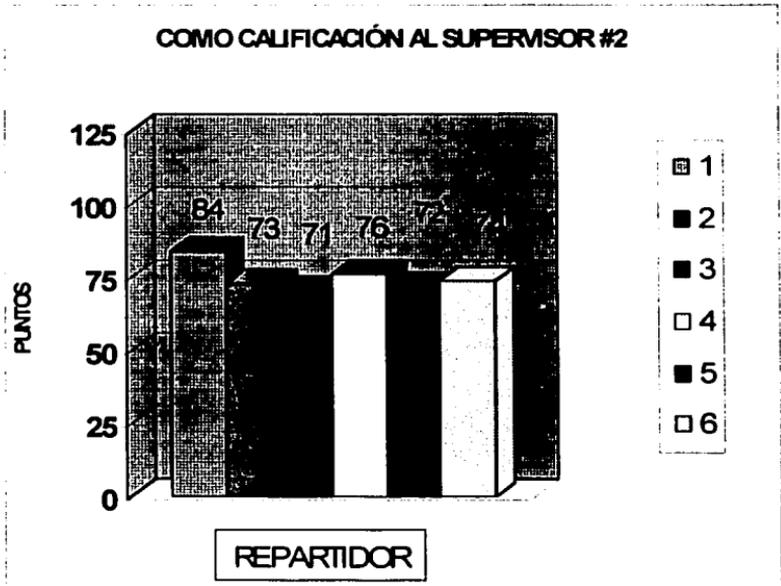


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 13

PREGUNTA	REPARTIDOR					
	1	2	3	4	5	6
1	2	1	3	3	2	3
2	3	2	4	2	1	1
3	3	4	4	3	1	2
4	3	5	2	3	3	3
5	4	3	2	2	3	3
6	2	5	2	3	4	1
7	2	4	3	5	4	4
8	3	2	2	4	3	4
9	4	4	3	1	3	4
10	3	2	1	2	2	3
11	4	3	4	5	3	4
12	4	3	4	1	2	3
13	3	1	2	2	3	3
14	4	1	3	2	4	4
15	3	2	4	4	3	5
16	4	4	2	3	3	2
17	4	3	3	4	2	4
18	3	4	2	1	5	4
19	3	2	4	4	3	2
20	3	4	2	4	3	1
21	5	4	4	5	3	4
22	3	2	4	5	3	2
23	4	2	1	3	2	1
24	3	2	4	1	4	3
25	5	4	2	4	3	4
SUMAS	84	73	71	76	72	74

ANEXO # 14



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

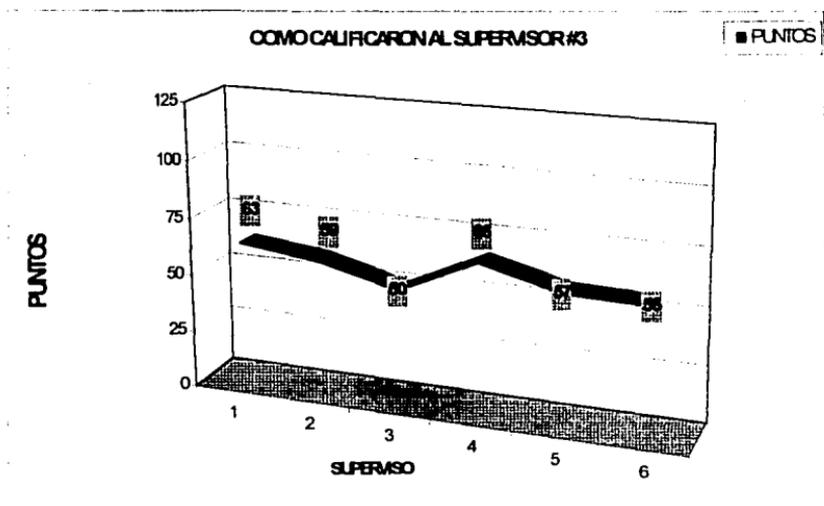
ANEXO # 15

RESPUESTAS CUESTIONARIO 3 PARA EL SUPERVISOR # 3

PREGUNTA	REPARTIDOR					
	1	2	3	4	5	6
1	1	2	2	1	3	1
2	1	1	2	3	2	2
3	2	2	3	4	2	3
4	2	1	3	3	1	2
5	3	1	3	2	1	3
6	2	3	1	3	4	4
7	4	3	2	4	3	4
8	5	5	4	2	3	2
9	3	2	2	3	1	1
10	1	2	1	2	1	2
11	4	1	2	4	1	3
12	1	1	2	1	3	2
13	2	1	2	3	1	3
14	3	2	2	3	2	1
15	3	4	4	2	1	2
16	1	4	1	3	2	2
17	4	5	3	2	3	3
18	3	4	1	2	4	3
19	3	3	2	1	1	2
20	1	2	1	3	4	1
21	5	3	2	5	4	2
22	1	3	1	2	1	3
23	1	1	1	3	3	2
24	4	2	1	2	2	2
25	3	1	2	3	4	1
SUMAS	63	59	50	66	57	56

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 16



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

- ◆ "APUNTES DE LA MATERIA DE ADMINISTRACIÓN II".

- ◆ "APUNTES DE LA MATERIA DE ADMINISTRACIÓN VII".

- ◆ ARIAS, Galicia Fernando, "**Administración de Recursos Humanos**"
Trillas, México, 1991.

- ◆ BITTEL, Lester R.; NEWSTROM, John W. Coaut., "**Lo que todo supervisor debe saber**", Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México 1992.

- ◆ BRAVO, Ramírez Alicia, "**Dirección del Factor Humano**", Instituto Nacional de Administración Pública A.C., México, 1992.

- ◆ CERTO, Samuel C., "**Administración Moderna**", Mc Graw Hill, México, 1992.

- ◆ CROSBY, Philip B., "**El arte de convertirse en un ejecutivo**",
Mc Graw Hill, México, 1992.

- ◆ CHAPMAN, Elwood N., "**Guía para el nuevo supervisor**", Trillas, México, 1991

Falta Página

162

-
- ◆ GORDON, Thomas, **"LET, Lideraz Eficaz y Técnicamente Preparados**, Diana, México, 1985.
 - ◆ HERNÁNDEZ, Villaseñor Dulce María, **"El Poder de un Líder"**, en: **Administrate Hoy**, Junio 1998, México.

 - ◆ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Coaut., **"Elementos de Administración"**, Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 1991 .

 - ◆ LINDO, David k., **"Métodos simplificados de Supervisión"**, Limusa, México, 1984.

 - ◆ ORTIZ, Escobar Jesús., **"Tesis de Licenciatura en Administración: Principales causas de inconsistencia en el empleo, en lo niveles operativos y de supervisión en la empresa refresquera Coca Cola, S.A. de CV."**, Universidad Don Vasco A.C., Uruapan, Mich., México, 1994.

 - ◆ REYES, Ponce Agustín, **"Administración de personal primera parte: Relaciones Humanas"**, Limusa-Noriega, México, 1994.

-
- ◆ REYES, Ponce Agustín, "**Administración Moderna**", Limusa, México, 1992.

 - ◆ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, "**Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**", Ecafsa, 4ª. Edición, México, 1996.

 - ◆ ROBBINS, Stephen P., "**Comportamiento Organizacional**", Mc Graw Hill, México, 1999.

 - ◆ STONER, James A. F., et. al., "**Administración**", Prentice Hall, 6ª. Edición, México, 1991.

 - ◆ SILICEO, Aguilar Alfonso, "**Líderes para el Siglo XXI**", Mc. Graw Hill, México, 1997.

 - ◆ TAGILAFERRY, Louis E., TALAFAER, Janon Coaut., "**Organización y Supervisión de Recursos Humanos**", Limusa, México, 1988.

 - ◆ TERRY, George R., FRANKLIN, Stephen G., "**Principios de Administración**", CECSA, 4ª. Edición, México, 1992.