

00661
48



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Tesis

“Aplicación de Modelos de Dirección en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo”

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Lucía Teresa Soberanes Rivas

Tutor (Director de la tesis): M.A. Ricardo Varela Juárez
M.A. Rafael Rodríguez Castelán

México, D.F.

2003

... a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi tesis...
NOMBRE: LUCÍA TERESA SOBERANES RIVAS
CHA: 10 JUNIO 2003
MA: [Firma]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACION

DISCONTINUA



PRESIDENCIAL NACIONAL
ACADEMIA DE
MEXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

* Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado *
de Maestra sustentará la señorita **Lucía Teresa Soberanes**
Rivas doy mi aprobación para que presente la tesis titulada:
"Aplicación de modelos de dirección en el Instituto de
Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo", para ser
discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablara el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., a 12 de noviembre de 2001

* M.A. Ricardo Varela Juárez *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**Programa de Posgrado en Ciencias
de la Administración**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

* Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado *
de Maestra sustentará la señorita **Lucía Teresa Soberanes**
Rivas doy mi aprobación para que presente la tesis titulada:
"Aplicación de modelos de dirección en el Instituto de
Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo", para ser
discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablara el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., a 12 de noviembre de 2001

*  *
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas *



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
Presente.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestra sustentará la señorita **Lucía Teresa Soberanes Rivas** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **"Aplicación de modelos de dirección en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo"**, para ser discutida en el mencionado examen.

Atentamente
"Por mi raza hablara el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., a 12 de noviembre de 2001

M.A. Rafael Rodríguez Castelán

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



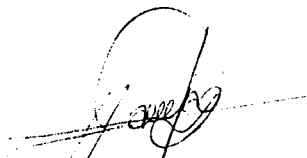
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

✧ Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestra sustentará la señorita **Lucía Teresa Soberanes Rivas** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Aplicación de modelos de dirección en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo”**, para ser discutida en el mencionado examen. ✧

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Cd. Universitaria, D.F., a 12 de noviembre de 2001


✧ M.D.H. Rafael Zavala Ortíz ✧

5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**Programa de Posgrado en Ciencias
de la Administración**

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa del Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestra sustentará la alumna **Lucia Teresa Soberanes Rivas**, doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **"Aplicación de Modelos de Dirección en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo"**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 2 de julio de 2002


M.A. Ignacio González Sánchez 

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DEDICATORIA.

EN LA CUESTA ARRIBA, HAY PALABRAS DE AGRADECIMIENTO PARA QUIEN TE DA UN IMPULSO, PERO PARA EL QUE SE DETIENE A TENDERTE LA MANO, NO HAY PALABRAS, QUEDA UN COMPROMISO PARA SIEMPRE.

7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. Modelos	
1.1. Modelos y su uso en la administración	1
1.2. Tipos de modelos dentro de la ciencia administrativa	2
1.2.1. Modelos probabilísticos y determinísticos	2
1.2.2. Modelos descriptivos y normativos	2
1.3. Consideraciones sobre los modelos utilizados en la ciencia administrativa	3
1.3.1. Teoría de decisiones	3
1.3.2. Modelos de inventarios	3
1.3.3. Modelos de teorías de colas	4
1.3.4. Modelos de asignación	4
1.3.5. Programación lineal	4
1.3.6. Teoría de juegos	5
1.3.7. Simulación	5
1.4. Modelos de dirección y liderazgo	6
1.5. Ventajas y desventajas de aplicación de modelos	6
1.5.1. Ventajas	6
1.5.2. Desventajas	7
2.- Enfoque sistemático	
2.1 Orígenes de la teoría de sistemas	8
2.2 Definición según Bertalanffy	8
2.3 Taxonomía de los sistemas	8
2.4 Tipos de sistemas	9
3. Definiciones de dirección	
3.1 Importancia de la dirección	11
3.2 Etapas de la dirección	12
4. Modelo aristocrático	
4.1 Modelos de Nicolás Maquiavelo	12
5. Modelo de la escuela científica	14
5.1 La obra de Frederick Taylor	15
5.2 La administración como ciencia	16
5.3 La organización racional del trabajo	17
5.4 Principios de la administración científica de Taylor	18
5.5 Principios de eficiencia de Emerson	19
5.6 Principios de excepción	19

6	Modelo de la escuela clásica	20
	6.1 La obra de Henri Fayol	20
	6.2 Funciones universales de la administración	20
	6.3 Proporcionalidad de las funciones administrativas	21
	6.4 Diferencia entre administración y organización	21
	6.5 Principios generales de la administración	22
	6.6 Teoría de la organización	22
	6.7 Concepto de línea y de staff	23
7	Modelo de la escuela estructuralista	23
	7.1 Concepto de estructuralismo	23
	7.2 Puntos básicos del estructuralismo	23
8	Modelos de la escuela del neohumanorrealismo	25
	8.1 David McClelland	25
	8.2 Aplicación del enfoque de McClelland a los administradores	25
	8.3 Douglas Mc Gregor	26
	8.3.1 Publicaciones	26
	8.3.2 Aportaciones de la administración	27
	8.3.3 Fundamentos de su teoría	27
	8.4 Rensis Likert	31
9	Modelo de la escuela situacional	34
	9.1 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt	34
	9.2 Modelo de Fred Fiedler	36
	9.3 Modelo de Hersey y Blanchard	39
	9.3.1 Grado de madurez	39
	9.3.2 Tipos de líderes	40
	9.3.3 Etapas o grados de madurez	40
10	Modelo de liderazgo contingencial	43
	10.1 Modelo de Víctor Vroom y Yetton	43
	10.2 Modelo de George Graen	50
	10.3 Modelo de ruta- objetivo de Robert House	52
	10.4 Modelo de Gary Yukl	54
	10.4.1 Conceptos	54
	10.4.2 Clasificación	55
11	Ventajas y desventajas de los modelos	58
12	Modelo elegido	67

CAPÍTULO II

1	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	69
	1.1 Antecedentes	69
2	Filosofía Institucional	70
	2.1 Misión	70
	2.2 Docencia	70
	2.3 Investigación y Posgrado	70
	2.4 Extensión de la cultura y servicios	70
	2.5 Visión	71
	2.6 Modelo educativo	72
3	Instituto de Ciencias Económico Administrativas (I.C.E.A.)	74
	3.1 Antecedentes	74
	3.2 Objetivos	75
	3.3 Carreras que ofrece el I.C.E.A.	75
	3.4 Planta docente	76
	3.5 Alumnos	76
	3.6 Capacidad instalada	76

CAPÍTULO III

1	Importancia de la investigación	77
2	Planteamiento del problema	77
3	Objetivos de la investigación	79
4	Variables	80
5	Hipótesis	81
6	Instrumento de medición	82
7	Criterios de inclusión y exclusión	86
8	Tipo de investigación	86

TRIPS CON
FALLA DE ORIGEN

9	Población Objetivo	86
10	Censo	87
11	Prueba piloto	87
12	Validez y confiabilidad	88
13	Prueba de campo	89
14	Metodología estadística	89

CAPÍTULO IV

1	Interpretación y análisis	
	I. Datos generales	90
	II. Poder de Líder	91
	III. Experiencia de líder	91
	IV. Conducta de líder	92
	V. Variables situacionales	93
	VI. Variables intervinientes	93
	VII. Variables de resultado	94
2	Justificación de la utilización del modelo factorial General	95
3	Operación del modelo factorial general (en SPSS)	96
4	Desglose de modelo factorial general analítica por columna	96
5	Datos que conforman la hipótesis de trabajo	99
6	Mecanismo de rechazo o aprobación	102

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones		
	I. Datos generales	106
	II. Poder del líder	106
	III. Experiencia del líder	106
	IV. Conducta del líder	107
	V. Variables situacionales	107
	VI. Variables Intervinientes	
	VII. Variables de resultado	

Recomendaciones	108
I. Visión	108
II. Realidad: Estrategia y tácticas	108
III. Ética: Estrategia y tácticas	111
IV. Valor: Estrategia y tácticas	112
V. Recurso: sugerencias para alcanzar y sostener la grandeza interna	114

CAPÍTULO VI

Propuestas	119
Programa polifacético de eficiencia	120
Matriz Insumo / producto	125

Bibliografía

Anexos

- a) Gráficas
- b) Corridas estadísticas
- c) Mapas curriculares del I.C.E.A.

Capítulo I

(Marco Teórico General)

1. Modelos

El empleo de modelos constituye algo básico dentro de la ciencia administrativa y probablemente dentro de todo proceso de decisiones llevado a cabo por humanos, por esta razón es importante el examinar la forma cómo se utilizan los modelos y cómo se construyen de una manera deliberada.

1.1 Los modelos y su uso en la administración

Concepto

- Los modelos son abstracciones de la realidad que nos brindan una representación simplificada de los elementos vitales, dentro de un sistema real. Son muy valiosos cuando su representación es correcta, pero llegan a ser desorientadores cuando no son apropiados.
- Modelo es una representación simplificada de alguna parte de la realidad.

Definición

Son conceptos abstractos

Los modelos nos brindan la oportunidad de experimentar en pequeña escala, puesto que un modelo opera de la misma manera como los elementos vitales dentro de un sistema real.

Dentro de la ciencia administrativa generalmente van acompañados de afirmaciones que "prueban" de una manera lógica o matemática tales modelos. Intimida algo pensar que los modelos sean desarrollados mediante comprobaciones lógicas o formas de razonar ordenadas. Por fortuna no se desarrollan de esta manera. Los modelos son creados y cabe aclarar que la naturaleza de los procesos creativos no se conocen adecuadamente. Sin embargo, hasta un buen entender se sabe que estos procesos no son demasiado lógicos. La lógica y pruebas constituyen medios para verificar estos modelos, pero se crean de una forma bastante distinta.¹

¹ Litterer Joseph A, "Una introducción a la administración " Julio de 1984, Págs 473-474.

1.2 Tipos de modelos dentro de la ciencia administrativa

Los especialistas en la ciencia administrativa reconocen diversos tipos de modelos. Algunos se diferencian conforme a las variables o datos utilizados, en tanto, que otros se diferencian conforme su fin o propósito general.

1.2.1 Modelos probabilísticos y determinísticos

Cuando se asumen decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, se está obligado a utilizar un modelo probabilístico. Un modelo probabilístico es aquel en que se le asignan probabilidades de ocurrencia a las diferentes variables.

En contraste, un modelo determinístico es aquel en el que no existe riesgo alguno respecto a los sucesos. En realidad, ésta es la situación más deseable, en la que se conocerán cuáles son las variables involucradas teniendo información apropiada respecto a cada una de ellas, lo cual permitirá que se obtengan resultados exactos. El problema es que con mucha frecuencia el número de variables es tan amplio y las relaciones entre éstas tan complejas, que aún aprovechando los servicios de computadoras, la labor de cálculo se considera algo complicado.

1.2.2 Modelos descriptivos y normativos

Un modelo descriptivo nos indica la forma cómo un sistema opera. El modelo microeconómico que señala que el precio se determina en aquel punto, en que la oferta y demanda se igualan, resulta ser un modelo descriptivo. Si la demanda y oferta se representan como curvas, el modelo indicará qué habrá de suceder si la demanda y oferta aumentan o disminuyen, señalando si el movimiento de precios resultante a de ser favorable o no.

Los modelos normativos, por otra parte, incluyen dentro de sí mismos ciertos criterios para determinar si la variable resultante es mejor o peor, y frecuentemente señala cual es el mejor resultado para las variables. Por ejemplo, dentro de la microeconomía, las utilidades se maximizan en aquel nivel en que los costos marginales coinciden con los ingresos marginales. Es por esta razón que con frecuencia se les denominan modelos prescriptivos a los modelos normativos.²

² Litterer Joseph A., " Una introducción a la administración ", Julio de 1984, Págs. 477-478.

1.3 Consideraciones sobre los modelos utilizados en la ciencia administrativa:

En primer lugar, cabe aclarar que requeriría mucho mayor tiempo y espacio del que modestamente se puede dedicar en este apartado.

En segundo lugar, la realidad es que no se considera absolutamente necesario.

En tercer lugar, la mayoría de los administradores no habrán de poseer el tiempo suficiente para usar estas técnicas. Lo que realmente necesitan conocer es la forma de identificar aquellas situaciones, en que la ciencia administrativa se pueda utilizar y qué se puede esperar de su uso.

1.3.1 Teoría de decisiones

Está constituye, un modelo bastante sencillo: para escoger una estrategia apropiada, se requiere recabar información concerniente a los costos o utilidades derivadas de seguir diferentes estrategias alternativas, para luego proseguir a escoger aquella que nos brinde el mínimo costo o la máxima utilidad. Bajo condiciones de certeza, esto podrá ser relativamente sencillo, aún cuando pueda constituir una tarea de cómputo bastante laboriosa. Sin embargo, no se conocen con certeza los diferentes estados de naturaleza con los cuales se dará una relación, recurriendo a probabilidades, tanto objetivas como subjetivas, para el cálculo de los resultados.

1.3.2 Modelos de inventarios

Se señala cómo se puede identificar la estructura básica de un problema de inventarlos: algo se está almacenando para satisfacer una demanda futura. Lo que se esté recopilando podrá ser cualquier cosa - partes, materias primas, capital, maquinaria, personas, cuartos de hotel, etcétera.

Para poder construir un modelo de inventario, hay que considerar dos preguntas obvias, pero muy importantes: (1) ¿Por qué habrá necesidad de almacenar algo? (2) ¿Por qué no almacenar suficiente cantidad de un determinado artículo de manera que posean existencias suficientes en cada momento? Cualquiera de los dos enfoques anteriores involucra algunos costos y lo que en última instancia se desea es el lograr minimizar no uno u otro de los tipos de costos, sino más bien se desea minimizar su costo combinado, o sea, su costo total.³

³ Litterer Joseph A. "Una introducción a la administración " Julio de 1984, Págs 479-480.

1.3.3 Modelos de teoría de colas

El tener que permanecer en una línea de espera, ya sea, para pagar en la caja de un supermercado, para ser atendido en un banco o en un taller de reparación de automóviles constituye un evento bastante frustrante en la vida moderna. Para los administradores encargados de estas organizaciones, las líneas de espera constituyen un motivo de gran preocupación, ya que saben que los clientes frustrados podrán decidirse a ir a otra tienda o establecimiento de alguno de los competidores.

Los modelos de línea de espera son particularmente útiles, dado que las conclusiones a las que se llega no habrán de ser las mismas a las cuales se conseguiría mediante una intuición carente de experiencia.

1.3.4 Modelos de asignación

Continuamente los administradores se enfrentan ante el hecho de que existen más cosas por hacer que recursos para realizarlas.

Dentro de los problemas de asignación que se resuelven mediante los modelos de las ciencias administrativas, se incluye la asignación de vendedores a diferentes territorios, de ejecutivos a distintos departamentos, órdenes de fabricación a máquinas, embarques de artículos a usuarios. La estructura básica de todos los problemas de asignación, se refiere a la necesidad de tomar una decisión para destinar recursos relativamente escasos a usos o necesidades innumerables.

1.3.5 Programación lineal

La programación lineal es un método general para tomar decisiones cuando existen variables que se desconocen y se requiere determinar el conjunto de valores que habrán de dar una solución óptima. En primer término, hay que establecer o fijar la función objetiva, que podría ser el maximizar las utilidades o minimizar los costos. Luego desarrollar estrategias alternativas para llegar a una solución. Se procede enseguida a establecer las restricciones o limitaciones respecto a lo que se pueda hacer (por ejemplo, existe una restricción en cuanto al tiempo que se tiene disponible para la producción). Por último, se establece un sistema de ecuaciones, procediendo a resolverlas.⁴

⁴ Litterer Joseph A, "Una introducción a la administración " Julio de 1984, Págs 482-488.

1.3.6 Teoría de juegos

Los modelos de teoría de juegos han recibido una gran atención de parte de los científicos de la administración. Tienen gran relevancia en algunas de las decisiones determinantes que toman los administradores -decisiones que se refieren a la manera de tratar con los competidores-. Infortunadamente, los diversos estudios teóricos que se han realizado no han conducido a numerosas formas prácticas para utilizar este enfoque.

La razón en primer lugar para lo anterior, se refiere a que las condiciones que se imponen para que los modelos funcionen son restrictivos. La mayor parte de las situaciones que se presentan no son del tipo "suma y cero". En contadas ocasiones una persona o una empresa habrán de enfrentarse a un solo competidor. Los esfuerzos que se han hecho para expandir el modelo más allá de este pequeño alcance, si bien han sido considerables, también han sido bastante complejos y muy poco satisfactorios.

1.3.7 Simulación

Generalmente se emplean en aquellos casos que son complejos o mal comprendidos y que resulta difícil construir un modelo matemático. Sin embargo, en ocasiones, incluso si fuere posible desarrollar un modelo matemático puede resultar mucho más barato y rápido el utilizar la simulación para cualquier problema que se presente.

Estos no son modelos analíticos puesto que no se hace ningún intento de ver cómo opera el sistema. Sin embargo, sí contienen los elementos básicos acerca del comportamiento del sistema que pudieran ser de interés. Será posible modificar estas variables básicas con el fin de ver cuál será su efecto sobre los resultados, y mediante una evaluación de éstos proceder a escoger la estrategia que conduzca a los resultados deseados. Estos serán entonces modelos descriptivos. Los datos podrán ser tanto determinísticos o exactos, así como probabilísticos.

Existen numerosos eventos que ocurren en diferentes momentos, las simulaciones son particularmente útiles para estudiar como los eventos habrán de evolucionar a través del tiempo. Por razón de la velocidad de cálculo, las computadoras pueden acelerar el transcurso del tiempo simulado y dar respuestas respecto de lo que vaya a acontecer cada año (o incluso cada día) para los próximos cinco, diez o más años. Por lo tanto, habrán de proporcionar información muy valiosa respecto al tiempo y oportunidad que sería muy difícil, quizá imposible desarrollar de otra manera. Será posible concluir con base en una simulación que la decisión A se deba aplicar.

La simulación representa quizá el más flexible de todos los enfoques disponibles para los especialistas en ciencia administrativa. Puede llegar a ser sumamente preciso en algunas ocasiones, pero en otros casos por desgracia será muy inexacto. En algunas aplicaciones podrá ser sencillo y poco costoso como cuando se trata de poner a prueba una estrategia de negociación, sin embargo, en otras ocasiones puede ser muy costosa y consumirá bastante tiempo. A pesar de que ya se han hecho demasiadas demostraciones de las grandes ventajas de este método, constituye uno de los enfoques menos utilizados y aprovechados de la totalidad de métodos o enfoques disponibles.

Por otra parte, también existen diferentes tipos de modelos; de organización, planeación, motivación, dirección, etcétera, mismos que a continuación se mencionan:

1.4 Modelos de Dirección y Liderazgo

- Modelo de Nicolás Maquiavelo
- Modelo de la Escuela Científica
- Modelo de la Escuela Clásica
- Modelo de la Escuela Estructuralista
- Modelo de la Escuela Neohumanorrelacionista
- Modelo de Liderazgo Situacional
- Modelo de Liderazgo Contingencial
- Modelo de Yulk

Así de esta forma cabe mencionar un sin fin de modelos para la organización, elaborados de tal manera que se pueda resolver, modificar, incrementar, y mejorar situaciones adversas o prósperas para la organización.

1.5 Ventajas y desventajas de la aplicación de modelos

1.5.1 Ventajas

1. Reducir un problema complejo referente a sistemas a un problema más sencillo. Son cuantificables, es decir, medidos.
2. Al aplicarlos adecuadamente, resuelven los problemas eficazmente.
3. Muestran en sentido abstracto la realidad del problema.

1.5.2 Desventajas

1. Los modelos, al simplificarlos con el fin de hacerlos más funcionables, habrán de arrojar conclusiones que no son totalmente precisas.
2. No describen la realidad total.
3. Están limitados por factores que están interrelacionados.
4. Es complicado elaborarlos, ya que es quehacer de gente especializada en la administración.

1.6. Conclusión sobre la utilización de los modelos de la ciencia administrativa

1. El gran número de modelos de ciencia administrativa disponibles, constituye un caudal de recursos tecnológicos muy valiosos para los administradores. Como cualquier tecnología, es preciso que se sepa utilizar de una forma apropiada.
2. Todos los modelos requieren de información, y los resultados derivados de utilizar tales modelos habrán de ser tan buenos como la información empleada. En ocasiones se critican los modelos de la ciencia administrativa por razón de lo poco apropiado de la información o datos utilizados.
3. La ciencia administrativa no hace nada para mejorar la información o los datos. No existe forma alguna para que un modelo pueda tomar información o datos inadecuados, inciertos y confusos y que se puedan mejorar. Sin embargo, el empleo de la ciencia administrativa puede hacer resaltar la importancia y necesidad de tener información apropiada, y fidedigna, para que así se conozca que información se, requiere y cual es irrelevante.
4. En vista de que los modelos de la ciencia administrativa requieren de datos y referencias, éstos muy probablemente habrán de utilizarse en aquellas áreas en que la información se pueda obtener con facilidad o que se tenga disponible. Por lo tanto, no debe causar extrañeza que existan modelos que se hayan desarrollado, al menos al principio en lo concerniente a problemas de producción, en menor grado dentro de la mercadotecnia y en las áreas de personal, ingeniería, etcétera⁵.

⁵ La mayor parte de esta página se tomó de Litterer Joseph A, "Una introducción a la administración " Julio de 1984, Págs. 491.

5. Los administradores podrán sentirse desalentados con respecto a los modelos de las ciencias administrativas, ya que con frecuencia no llegan a atacar al aspecto vital de un problema. Anteriormente se hizo mención que la parte más difícil de un problema de inventario dentro de la mente de un administrador podrá ser el estimar la demanda futura, la cual el especialista en ciencia administrativa toma como un dato ya proporcionado.

2. Enfoque Sistémico

2.1 Orígenes de la teoría de sistemas

La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicado entre 1950 y 1968. La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas ni intentar soluciones practicas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Bertalanffy, criticaba la visión que se tiene del mundo, fraccionada en diferentes áreas, como física, química, biología, psicología, sociología, etcétera. Divisiones arbitrarias cuyas fronteras están sólidamente definidas presentando también espacios vacíos (áreas blancas) entre ellas, a pesar de que la naturaleza no esta dividida en ninguna de esas partes.

2.2 Definición según Bertalanffy

El Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, que deducen dos conceptos que son: de propósito (objetivo) y de totalidad (integralidad).

Se puede afirmar que la teoría de sistemas, se basa en el sentido común en forma racional sistemática para analizar a las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas.

Kenneth Boulding (1954) escribió un artículo denominado "La Teoría General de Sistemas y la Estructura Científica". El cual, es considerado importante, porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la taxonomía de los niveles de desarrollo de los diferentes sistemas de los cuales podemos mencionar:

2.3 Taxonomía de los sistemas

1er. Nivel: la estructuración estática: Ofrece la conceptualización para el análisis de cualquier cuerpo, es la anatomía de un todo.

2o. Nivel: de relojería o mecánico: Para avanzar en una disciplina se requiere conocer la mecánica de funcionamiento del sistema.

3er. Nivel: cibernético o de equilibrio: Una disciplina avanza cuando logra conocer como mantienen su equilibrio los sistemas, dentro de un rango de movimiento, para manipularlos de acuerdo a lo que convenga el hombre.

4o. Nivel: corresponde al de la estructura de autoreproducción: Se puede denominar el nivel de célula.

5o. Nivel: genético asociativo: Caracterizado por la planta.

6o. Nivel: cubre el mundo animal: Caracterizado por una movilidad incrementada con conductas definidas.

7o. Nivel: el humano: Este es el sistema más complejo con casi todas las características de los sistemas animales, el hombre posee autoconciencia y una cualidad autoreflexiva, su cerebro le permite una memoria simbólica y asociativa.

2.4 Tipos de sistemas

Existe una amplia gama de tipologías de acuerdo a:

- a) Su constitución: Son físicos cuando están compuestos por equipos, maquinaria, por objetos y cosas reales. Abstractos cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.
- b) Su naturaleza: Son cerrados los que no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente y tampoco lo influyen. Y los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente, manteniendo un juego recíproco con la fuerza del ambiente y la calidad de su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

El sistema se caracteriza por determinados parámetros: entrada o insumo, procesamiento o transformación, salida, resultado o producto, retroalimentación o retroinformación del ambiente.

Katz y Kahn, desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistema y la teoría de las organizaciones.

Por otra parte, el modelo Tavistock fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, este concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social.

Las principales características de la moderna teoría de la administración, basada en el análisis sistémico son las siguientes:

1. Punto de vista sistémico: La teoría considera a la organización como un sistema constituido por insumo, proceso, producto, retroalimentación y ambiente.
2. Enfoque dinámico: Contrasta con la visión clásica que enfatizaba casi exclusivamente la estructura estática.
3. Multidimensional y Multinivelada: Se considera a todos los niveles y reconoce la importancia de sus partes como una gestalt o totalidad.
4. Multimotivacional: Un acto puede ser motivado por muchos deseos o razones.
5. Probabilístico: La teoría moderna tiende a ser probabilístico.
6. Multidisciplinaria: Ya que busca conceptos y técnicas de varios campos de estudio.
7. Descriptiva: Que busca describir las características de las organizaciones y de la administración.
8. Multivariable: La teoría que tiende a asumir, que un evento puede ser causado por muchos factores interrelacionados o interdependientes.
9. Adaptación: Uno de los principales puntos de vista de la teoría administrativa es su visión de que la organización es un sistema adaptativo.

En una evaluación crítica de la teoría de sistemas, se evidencia que ese enfoque trajo una ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador, abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son sorprendentes. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas carece aún de una mejor sistematización y una mayor elaboración, pues su aplicación práctica todavía es incipiente.

3. Definiciones de Dirección

Etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son sinónimos. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir se ejercen más funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes son considerados como administradores.

A continuación se enuncian algunas definiciones de dirección expuestas por diferentes autores:⁶

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación.

Burt K. Scanlan. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier. La guía y supervisión del esfuerzo de los subordinados, y alcanzar las metas para la organización.

Joel J. Lerner y H.A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación y esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

3.1 Importancia de la dirección ⁷

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

⁶ Munch Galindo. "Fundamentos de Administración" P.p. 147

⁷ Munch Galindo. "Fundamentos de Administración". Munch Galindo. P.p. 152

4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.2 Etapas de la Dirección:⁸

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente, pero para fines metodológicos se presentará así:

1. Toma de decisiones	2. Integración
3. Motivación	4. Comunicación
5. Supervisión	

4. Modelo Aristocrático.

4.1 Modelo de Nicolás Maquiavelo.

a) Dependencia de aprobación de las masas.

Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, sea monárquico, aristocrático o democrático, depende del apoyo de las masas.

Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben ganar la aprobación del pueblo. Esto claramente establece el conocimiento de Maquiavelo de la aceptada teoría de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Continuando en esta línea, Maquiavelo, indicó que si un príncipe puede elegir entre ganar poder a través de la nobleza o a través del pueblo, debería inclinarse definitivamente por lo último.

⁸ Idem. P.p. 148

b) Cohesión

En este principio indica la manera más efectiva de cómo un príncipe puede mantener la unidad orgánica, y es reteniendo un firme poder sobre sus amigos. Debe observarlos cuidadosamente y sosegarlos a fin de emplearlos con ventaja. Sobre el manejo de dominios extranjeros, aconseja al príncipe vivir en los territorios conquistados, donde puede ejercer un vigoroso control.

El elemento crucial de la cohesión organizacional, fue asegurar que el pueblo supiera qué puede esperar de ellos; el principio de la responsabilidad definida. Un príncipe que no tiene leyes sino que oscila de una política a otra puede desmoralizar rápidamente al estado entero. El pueblo debe saber exactamente la medida de sus penalidades por sus crímenes, y no debe estar dispuesto, para evitar el castigo, a la realización de otros actos meritorios. Un hombre que ha cometido un crimen debe ser castigado sin considerar sus méritos anteriores.

c) Liderazgo

Maquiavelo escribió sobre dos clases de líderes (o administradores): el natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto del príncipe, fue por supuesto, asistir al joven príncipe en adquirir las técnicas de liderazgo (de administración). Maquiavelo frecuentemente mencionó reyes y príncipes (el tipo que usualmente heredó su poder), que fallaron como caudillos porque su personalidad básica careció del aura carismática de gran líder. La inferencia es que algunos individuos, sin considerar el adiestramiento, siempre carecerán de los atributos personales necesarios para llegar a ser líderes capaces.

Un príncipe (o administrador) debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas. Especialmente cuando el estado es amenazado por los enemigos, debe intentar elevar la moral de su pueblo. En ocasión de un sitio, el pueblo puede ser exaltado por las cualidades intangibles de jefe, de su príncipe, en tanto se prepara para la defensa y el combate. Sonando algo parecido a un consejo en relaciones humanas, Maquiavelo instruye al príncipe para poner atención a todos los grupos, mezclándose con ellos de tiempo en tiempo y dándoles ejemplo de su humanidad y magnificencia, siempre, sin embargo, manteniendo en alto, la majestuosidad de su dignidad a la cuál, jamás le será permitido caer en bagatelas.

Para ser un buen administrador, un príncipe debe ser también un sabio observador de los acontecimientos y del pueblo, capaz de usar a ambos para su ventaja. No de una manera subrepticia sino, al modo de un empresario de éxito, debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando esta aparezca. También

debe ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos. Debe ser bastante sagaz para distinguir entre aquellos nobles que le son leales y los que sólo persiguen sus propios fines. Debe ser capaz para reconocer a ambos y usarlos además para su ventaja.

d) Derecho a la supervivencia.

Uno de los objetivos primarios de cualquier organización creyó Maquiavelo, debe ser su propia supervivencia. Todos los organismos ya sean gubernamentales, órdenes religiosas, y corporaciones buscan su perpetuación. Por consiguiente, aconsejó que, como los romanos, un príncipe debe estar constantemente alerta de los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía pueden ser remediados. Cuando la supervivencia de su reino esté en riesgo, un príncipe está justificado para tomar medidas crueles y para abandonar, si es necesario, toda protección de virtud, y aún quebrantar la confianza cuando las razones que lo autoconstruyen no existen.

Maquiavelo, estableció cuatro preceptos para administrar con éxito, no a una cadena de tiendas, sino las operaciones de un estado. Pero en sus principios: de apoyo en la aprobación, cohesión, liderazgo y derecho a la supervivencia, encontramos uno de los primeros pronunciamientos publicados de los fundamentos básicos de todo esfuerzo organizado. Quizá su mayor contribución de interés al pensamiento administrativo, es que sobradamente identificó a la administración como un concepto e indicó cómo los príncipes (o administradores) lograrían sobrevivir.

5. Modelo de la Escuela Científica.

La escuela de administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor, a quien se considera fundador de la moderna Teoría General de la Administración. Taylor provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial de su época.

Su preocupación fue tratar de eliminar el fantasma del desperdicio, de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y por elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

5.1 La obra de Frederick Taylor.

El primer período. Corresponde a la época de publicación de su libro Shop Management (Administración de oficinas)⁹, donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos (motion-time study). Taylor comenzó por abajo, junto con los operarios del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente.

Claude S. George Junior destaca que en esencia, lo que Taylor quiso decir en su Shop Management fue:

El objetivo de una buena administración, consiste en pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción, y la manera de lograr este propósito es aplicando métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos homogéneos que permitieran el control de las operaciones fabriles. Para ello se deberían considerar los siguientes factores:

- a) Los empleados tenían que ser científicamente colocados en servicios o puestos en donde los materiales y las condiciones de trabajo fuesen científicamente seleccionados, para que las normas pudiesen cumplirse.
- b) Los empleados debían ser adiestrados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, y ejecutar un servicio o tarea de modo que la producción normal fuese cumplida.
- c) Se debería de crear una atmósfera íntima y una cordial cooperación tendrfa que ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de otros principios.

Segundo período. Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administración Científica¹⁰, cuando concluyó que la racionalización del trabajo operacional debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que la volviese coherente con la aplicación de sus principios. También en este momento, desarrolló sus estudios sobre la administración general, la cual denominó administración científica, sin dejar de lado su preocupación con relación a la tarea del operario.

⁹ Frederick W. Taylor, Shop Management, New York, Harper & Bros., 1903.

¹⁰ Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York, Harper & Bros., 1911.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de males que podrían agruparse en tres factores:

1. Holgazanería sistemática por parte de los operarios, quienes reducían a propósito la producción por lo menos un tercio de lo que sería la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de salarios.
2. Desconocimiento, por parte de la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.
3. Falta de uniformidad de las técnicas o métodos de trabajo.

Para sanar esos males ideó su famoso sistema de administración que denominó Scientific Management o gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según el propio Taylor, el Scientific Management es antes una evolución que una teoría, teniendo como ingredientes 75% de análisis y 25% de sentido común.

De acuerdo con Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y debe obedecer a un cierto período de tiempo, para evitar alteraciones bruscas que causen descontento a los empleados y perjuicios a los patrones. Esa implantación requiere un período de cuatro a cinco años para un progreso efectivo.

5.2 La administración como ciencia.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder el lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia. Pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mayor mérito de Taylor está realmente en su contribución " para que se encarase sistemáticamente el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó completamente el estudio de la organización e industria sino que también tuvo gran impacto sobre la administración.

La contribución de Taylor fue de haber sido el primero en hacer un análisis completo de trabajo, incluso de los tiempos y movimientos, estableció patrones precisos de ejecución, entrenó al operario, especializó al personal, incluso la dirección, instaló una oficina de planeación; en conclusión, asumió una actitud

metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, esto lo eleva a una altura no común en el campo de la organización¹¹.

Para Taylor los elementos de aplicación de la administración científica son:

• Estudio de tiempos y patrones de producción	• Supervisión funcional
• Estandarización de herramientas e instrumentos	• Principio de excepción
• Planteamiento de las tareas y cargos	• Uso de regla de cálculo e instrumentos para ahorro del tiempo
• Guías de instrucción de servicio	• La idea de tarea asociada a incentivos
• Sistemas para la clasificación de productos	• Sistema de delimitamiento de rutinas de trabajo

También, destaca que la mayoría de las personas cree que los intereses fundamentales de los empleadores y de los empleados deben ser necesariamente antagónicos. Al contrario, la administración científica tiene por fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son un único y mismo interés: la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no es acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es necesario dar al trabajador lo que él más desea.

5.3 La organización racional del trabajo.

Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían las tareas del trabajo observando a sus compañeros y vecinos, notó que eso conducía a diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea, en cada oficio, y a una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación.

Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

También afirma que, el obrero no tiene capacidad, formación, ni medios para analizar científicamente su trabajo y establecer racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. Ya que, generalmente, el supervisor corriente deja al arbitrio de cada obrero, el método ó proceso para ejecutar su trabajo, para estimular de esta manera su iniciativa.

¹¹ Beatriz Márquez de S. Wahrlich, Una Análise das Teorias de Organização, cit., p. 7.

7. TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo son:

• Análisis del trabajo, tiempos y movimientos	• Estudio de la fatiga humana.
• División del trabajo y especialización del obrero	• Diseño de cargos y tareas.
• Incentivos salariales y premios por producción	• Concepto de homo economicus.
• Condiciones ambientales de trabajo.	• Estandarización de métodos y de máquinas.
• Supervisión funcional.	

5.4 Principios de la administración científica de Taylor.

a) Principio de planeación: Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

b) Principio de preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. También se deben preparar las máquinas y equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

c) Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

d) Principio de ejecución: Distribuir diferencialmente las atribuciones y responsabilidades, para que la ejecución sea disciplinada.

5.5 Principio de eficiencia de Emerson.

Harrington Emerson, uno de los principales discípulos de Taylor, busco simplificar los métodos de estudio.

<ul style="list-style-type: none">• Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer el predominio del sentido común.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener orientación y supervisión competentes	<ul style="list-style-type: none">• Mantener disciplina.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
<ul style="list-style-type: none">• Fijar una remuneración proporcional al trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Fijar normas estandarizadas para las condiciones del trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Fijar normas estandarizadas para las condiciones del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Fijas normas estandarizadas para el trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Fijar normas estandarizadas para las operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer instrucciones precisas.
<ul style="list-style-type: none">• Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.	

5.6 Principio de excepción.

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba, no en el desempeño promedio, sino en la verificación de las excepciones ó desvíos de los estándares normales. En otras palabras, todo lo que ocurre dentro de los estándares normales no debe ocupar demasiada atención del administrador. Debería verificar prioritariamente los hechos que estén fuera de los estándares, es decir, las excepciones, para corregirlas adecuadamente. De esta forma, tanto los desvíos positivos como los negativos que estuviesen fuera de los estándares normales, deberían ser rápidamente identificados y localizados para la debida toma de decisiones.

6. Modelo de la Escuela Clásica.

En la teoría clásica, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, ya sean (órganos, secciones, departamentos), ó personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía en la organización como un todo, con respecto a su estructura organizacional. La preocupación para entender la estructura de la organización como un todo constituye, sin duda, una ampliación sustancial del objeto del estudio de la Teoría General de la Administración.

6.1 La obra de Henri Fayol.

Fayol parte de la concepción de que toda empresa cumple seis funciones, a saber:

1. Funciones técnicas	2. Funciones comerciales
3. Funciones financieras	4. Funciones de seguridad
5. Funciones contables	6. Funciones administrativas

6.2 Funciones universales de la administración.

a) Planeación: Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan.

b) Organización: Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de acción de la empresa; puede dividirse en material y social.

c) Dirección: Conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.

d) Coordinación: Armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

e) Control: Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

6.3 Proporcionalidad de las funciones administrativas.

Existe una proporcionalidad de las funciones administrativas, es decir, se reparten por todos los niveles de jerarquía de la entidad económica y no son privativas de la alta dirección. En otros términos, las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa, ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

6.4 Diferencia entre administración y organización.

Aún reconociendo el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, Fayol hace una profunda distinción entre estos vocablos. Para él, administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como los de planeación, dirección y control. La organización se refiere solo al establecimiento de la estructura y de la forma, y es por tanto estática y limitada.

Después de esta diferenciación, la palabra organización se utilizará con dos significados:

Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Desde este punto de vista, la organización puede ser visualizada desde dos perspectivas:

1. Organización Formal	2. Organización Informal
------------------------	--------------------------

6.5 Principios generales de la administración.

1. División del trabajo	2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina	4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección	6. Subordinación de intereses
7. Remuneración	8. Centralización
9. Jerarquía	10. Orden
11. Equidad	12. Estabilidad y duración del personal
13. Iniciativa	14. Espíritu de equipo

6.6 Teoría de la organización.

Los seguidores de la teoría clásica afirman unánimemente que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse de modo científico y que el empirismo y la improvisación deben sustituirse por técnicas científicas. Se intenta desarrollar así una ciencia de la administración.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría de la organización son tratados en algunos de sus principios generales de administración.

1. División del trabajo	2. Autoridad y responsabilidad
3. Unidad de mando	4. Centralización
5. Jerarquía o cadena escalar	6. División del trabajo y especialización

La organización se debe caracterizar por una división del trabajo claramente definida.

Mientras la administración científica se preocupa por la división del trabajo en el nivel del obrero, la teoría clásica se preocupa por la división en los órganos que componen la organización, esto es, por los departamentos, las divisiones, etcétera. Para la teoría clásica, la división del trabajo puede darse en dos direcciones, a saber:

1. Verticalmente	2. Horizontalmente
------------------	--------------------

6.7 Concepto de línea y de staff.

Fayol se interesó por la llamada organización lineal, uno de los tipos más simples de organización, la cual se basa en los principios de:

1. Unidad de mando	2. Unidad de dirección
3. Centralización de autoridad	4. Cadena escalar

En la organización lineal, presenta una forma nítidamente piramidal. En ella se da la supervisión lineal (ó autoridad lineal), basada en la unidad de mando, siendo lo opuesto de la supervisión funcional propuesta por Taylor en la administración científica.

En la organización lineal, los órganos de línea, es decir, los órganos que la conforman siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando). Estos órganos prestadores de servicios denominados órganos de staff o de asesoría proveen servicios, consejos, recomendaciones, asesoría y consultoría a los órganos de línea cuando éstos no están en condiciones de proveerse por sí mismos.

7. Modelo de la Escuela Estructuralista

7.1 Concepto de estructuralismo.

Es un término utilizado por un grupo de sociólogos, que entienden su tarea como ocuparse de la identificación de estructuras (partes y relación entre ellas) en la sociedad o culturas. Además, se ocupan de analizar las reglas de funcionamiento de la sociedad.

"Toda cultura puede ser considerada como un conjunto de sistemas simbólicos... pero los diferentes sistemas de símbolos, cuyo conjunto constituye la cultura, son irreductibles entre sí".¹²

7.2 Puntos básicos del estructuralismo.

1. Burocracia: Nos explica que se trata de todos los trámites que se realizan en las oficinas gubernamentales, la ineficacia de las funciones de alguna organización y/o "en literatura política,

¹² Levi-Strauss en Diccionario del Saber moderno. Sociología. Editorial Mensajero. Bilbao 1978. Pág.186.

económica y administrativa se conoce como dirección mediante un sistema de oficinas, sin la menor participación de los dirigidos"¹³

2. Autoridad y la define como "La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de las otras"¹⁴, de la cual la podemos dividir en legal, carismática y racional, siendo la primera que se obtiene de un origen y un orden establecido, la siguiente es la que la gracia que se le da a una persona para ejercer su autoridad y por último en la tradicional es la que se les da en forma de herencia, por ejemplo: los reyes, príncipes, etc.

3. Modelo de burocracia, que propone en el cual resumiendo se puede citar en seis puntos:

1. División del trabajo para lograr la especialización: Toda organización tiene objetivos por cumplir, los cuales se dividen con el fin de lograr la especialización.
2. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad: Todo trabajador inferior debe estar supervisado por otro y a su vez debe ser responsable del trabajo de sus subordinados.
3. Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección: Toda organización debe tener bien definidas las políticas de la empresa para no entrar en conflicto.
4. Administración imparcial: El dirigente administra sin favoritismo ni apego sólo enfrenta ideas no personas.
5. El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos: Todo trabajador deberá sentirse seguro en su trabajo y amar su organización, ya que de ello depende desarrollar una carrera.
6. Diferencia clara de la fuente de ingresos para evitar la corrupción: Esto es que el trabajador tenga muy claros los ingresos o fortuna privada y lo percibido por la organización.

¹³ Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de la administración. Interamericana.1980 Pág. 198

¹⁴ Op. cit. pág. 198

8. Modelo de la Escuela del Neohumanorrelacionismo

8.1 David McClelland.

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en el Modelo de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y por último, el de poder.

- Necesidad de realización o logro. La persona desea lograr sus metas aunque la rechace el grupo. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y tienen un intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen.
- Necesidad de afiliación o asociación. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.
- Necesidad de poder. Las personas tratan de influir sobre los demás. McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público

8.2 Aplicación del enfoque de McClelland a los administradores.

En las investigaciones de McClelland y otros estudiosos de la materia, sostienen que los empresarios (personas que ponen en marcha y desarrollan una empresa u otro proyecto) han demostrado poseer una inmensa necesidad de logro y una también muy alta necesidad de poder, pero en cambio una sumamente escasa necesidad de asociación. Por su parte, los administradores en general también han dado muestras

de gran interés por el logro y el poder y reducido su interés por la asociación, aunque en ambos casos en grados menos acentuados que los de los empresarios.

McClelland halló los patrones más claros de motivación por el logro en miembros de pequeñas empresas, cuyo presidente poseía normalmente una motivación muy alta en este renglón. Es interesante hacer notar que en grandes compañías encontró directores generales cuya motivación de logro apenas correspondía al promedio, si bien sus impulsos de poder y asociación eran por lo general más intensos. Los administradores del nivel medio-superior de esas compañías mostraron una tendencia más acusada a la motivación de logro que los presidentes de las mismas. Quizá estos resultados sean comprensibles, como anotó el propio McClelland. El director general ya "llegó", mientras que quienes se encuentran por debajo de él pugnan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los administradores deben poseer una alta motivación de logro. Quienes efectivamente la poseen tienden a avanzar más rápido que quienes carecen de ella. Pero dado que, en muchos aspectos, la administración requiere de otras características aparte del impulso hacia el logro, es probable que en todas las compañías haya muchos administradores que, aunque poseedores de una intensa motivación de logro, experimenten también una gran necesidad de asociación.

Esta última es importante para trabajar con la gente y coordinar los esfuerzos de los individuos que se desempeñan en grupos.

8.3 Douglas McGregor

Douglas McGregor es, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y de administración industrial. También enseñó en el Instituto Tecnológico de Massachussets.

8.3.1 Publicaciones:

McGregor, escribió diversas obras entre las que destacan: El aspecto humano de la empresa, el administrador profesional, mando y motivación. Una buena parte de su pensamiento y obra es fundamento de muchas técnicas actuales de dirección.

8.3.2 Aportaciones a la administración:

La más importante contribución de McGregor al pensamiento administrativo son las "filosofías de dirección", que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los "valores culturales", de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados. Es necesario revisar esas filosofías y analizarlas a la luz de los resultados lógicos que se pueden esperar de cada posición.

8.3.3 Fundamentos de su teoría:

1. En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

2. En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las necesidades. A partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de supervisores:

- El pesimista tradicional o tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X".
- El otro es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

Teoría "X"

McGregor dice, que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta¹⁵

Supuestos:

1. La gerencia es la responsable de la organización y de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos.

¹⁵ Stephen P. Robins. Administración, Teoría y Práctica. p.p. 491.

2. Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

3. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

Valores del directivo:

La teoría "X" sostiene que:

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- Por naturaleza, es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Actitudes derivadas:

McGregor, sostiene que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rijan por estos pensamientos, a través de:¹⁶.

1. Organizar el trabajo con tareas simples y con tiempos y movimientos (Filosofía de Taylor).
2. Controlar al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
3. Reglas sólidas de disciplina.

¹⁶ Stephen P. Robins. Administración, Teoría y práctica. p.p. 492

Resultados esperados:

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X". Así, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo, se ha limitado su crecimiento y la solución de sus problemas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X", se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla su tarea perfectamente.

Teoría "Y"

McGregor, sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explican las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que ésta tiene de válido. Además, estas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando", bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre, lo que generará un trabajo altamente productivo.

Supuestos:¹⁷.

- En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad, cuando mucho.
- Estas necesidades ya no son motivadores del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.¹ Stephen P. Robins. "Administración, Teoría y Práctica". p.p. 492
- El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo, como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad de la privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealización.

¹⁷ Stephen P. Robins. "Administración, Teoría y Práctica". p.p. 492

Valores del directivo:

Por las razones expuestas, McGregor sostiene que es indispensable que se busquen fundamentos, para que sostengan la ideología de los supervisores y tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

McGregor, considera que esto no significa la ausencia de mando o la abdicación y que la administración tenga la responsabilidad de organizar los elementos de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Por el contrario sostiene que la teoría "Y" es, fundamentalmente, "un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas".¹⁸

Actitudes derivadas:

Obviamente, la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados.
- Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Resultados esperados:

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los siguientes resultados:

1. La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.

¹⁸ Stoner James A. "Introducción a la Administración". p.p.111

2. Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideren valiosos para la organización.
3. Su satisfacción incrementará como resultados su propia contribución.

8.4 Rensis Likert

Ha sido por muchos años un estudioso de las relaciones organizacionales y un decidido adepto de la participación en la administración. Likert considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas. Según Likert, este tipo de relación es esencial para la motivación personal.¹⁹

Trata de argumentar teóricamente la posibilidad de articular la conducta de los pequeños grupos, con los objetivos comunes de la organización. Parte de que, en tanto los pequeños grupos poseen un poder efectivo sobre sus componentes, la "rivalidad entre los grupos" puede superarse mediante la inclusión de los dirigentes de las diversas subdivisiones o de cada nivel, en pequeños grupos que trabajen juntos. En estos grupos deben entrar varios dirigentes de igual nivel, así como el dirigente de los mismos, es decir, del que dependen todos los demás.

En semejante situación, el esquema de organización viene a ser un sistema de "grupos concatenados", en donde los dirigentes hacen las veces de "eje de unión".²⁰

A partir de 1946, Likert, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible, mostraban interés por la vida personal y el bienestar de sus subordinados.

¹⁹ Koontz Harold. Elementos de la admón. Moderna., Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, p. 315.

²⁰ Rodríguez Valencia. Ídem, p.114

Además, Likert en compañía de su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer está influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

1. Flujo de comunicación.	2. Practica de toma de decisiones.
3. Interés por las personas.	4. Influencia en el departamento.
5. Excelencia tecnológica.	6. Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, qué está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó "sistemas de administración" que a continuación se muestran:

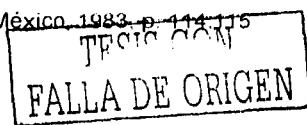
Sistema 1: Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.

Sistema 2: Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del señor hacia el esclavo) donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.

Sistema 3: Sistema participativo consultivo. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, ciertas decisiones en la base de la organización.

Sistema 4: Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En él se da la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.²¹

²¹ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 1983, p. 114-115



Likert, destaca que muchas empresas basan sus operaciones sobre teorías que declaran ser de responsabilidad de la administración:

- Dividir la oración, descomponiéndola en partes o tareas simples.
- Determinar la mejor manera de implementar cada una de esas partes componentes.
- Contratar personas con aptitudes y habilidades adecuadas para el desempeño de cada una de esas personas.
- Entrenar a estas personas para la mejor forma específica de la ejecución de esas tareas.
- Proveer la supervisión necesaria para que estas personas se desinteresen de las tareas atribuidas mediante el proceso especificado y en un ritmo aceptable, determinado por procesos tales como el cronometraje del tiempo de trabajo.
- Usar, siempre que sea posible, incentivos en forma de competencias y premios, ya sea para individuos o para grupos.

Posteriormente Likert, afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas.

Tales variables son:

1. Variables causales	2. Variables Intervinientes	3. Variables de resultados finales
-----------------------	-----------------------------	---------------------------------------

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Modelo de Rensis Likert ²²

Variable del liderazgo	Sistema 1 (Explotador)	Sistema 2 (Autócrata)	Sistema 3 (Participativo)	Sistema 4 (Democrático)
Confianza en los subordinados.	El líder no confía en los subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control sobre las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados.	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas en el trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.

9. Modelo de la Escuela Situacional

9.1 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

Estos autores formularon la teoría de que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con lo que ellos llaman "fuerzas":

²² Idem, p. 206

- a. En el líder,
- b. En el seguidor,
- c. En la situación.

Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos de entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

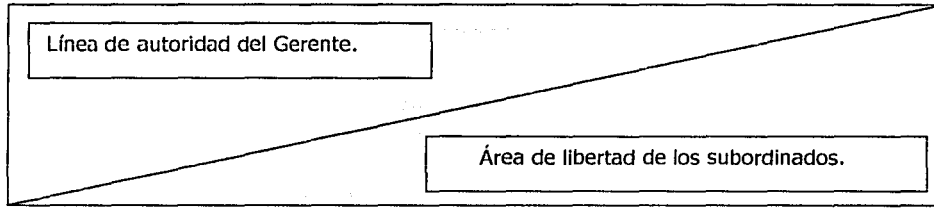
Las fuerzas del líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o democrata.

Las fuerzas del subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, el grado de interés y expectativas de compartir la solución de problemas y la toma de decisiones organizacionales.

Las fuerzas de la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional, la efectividad del grupo de trabajo, el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas específicos.

En la siguiente gráfica se describe el continuo de liderazgo, revelando los varios estilos como enfoques que el líder puede adoptar, desde centrado en el jefe a centrado en el subordinado, dependiendo de las interrelaciones de las tres fuerzas antes descritas. Aunque Tannenbaum y Schmidt prefieren el estilo centrado en el subordinado, reconocen y admiten que los otros estilos pueden ser más apropiados, dependiendo de la organización total y del ambiente social que rodea al líder y a los subordinados.

Liderazgo centrado en el jefe ←————→ Liderazgo centrado en el subordinado.



↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
El gerente define los límites, pide al grupo que tome la decisión.	El gerente permite a los subordinados funcionar dentro de los límites definidos por el superior.	El gerente toma la decisión y la anuncia.	El gerente vende la decisión.	El gerente presenta ideas e invita a preguntas.	El gerente presenta la decisión provisional sujeta a cambio.	El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, toma la decisión.

9.2 Modelo de Fred Fiedler

Es una teoría de liderazgo de contingencia según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.²³

Es la teoría de motivación, en la que los grupos efectivos dependen de un ajuste adecuado entre el estilo de interactuar de un líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación da control e influencia al líder.

²³ Don Hellriegel, Administración (México; Edit. Internacional Thomson Editores; 1998) Pág. 513.

El primer modelo amplio de contingencia del liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler.

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo.

Factores

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

1. La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación, confianza y respeto por parte del líder hacia los integrantes del grupo, calificado como bueno o malo.
2. La estructura del trabajo: el grado de especificidad con la tarea que debe realizarse.
3. La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

Fiedler sostiene que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de una situación. La eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación adecuada. Se intenta ajustar el estilo de liderazgo a las situaciones de la organización para colocar en cada puesto a la persona más idónea.

Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos preferido (cmp), es decir aquél empleado con el que el administrador trabajaría menos bien, para identificar los estilos de liderazgo. Esta escala no es más que un cuestionario que mide si una persona tiene orientación a las tareas o a las relaciones.

TABLA I. Escala del (cpm)

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	No amistoso
Renuente	1	2	3	4	5	6	7	8	Accesible
Diligente	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano
Frio	1	2	3	4	5	6	7	8	Cordial
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de si mismo	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Desalentado	1	2	3	4	5	6	7	8	Animoso
Franco	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

En el cuestionario del cpm desarrollado por Fiedler, se pide a los participantes que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona con la que menos disfrutaron trabajar, al calificarlo en una escala de 1 a 8 por cada una de las 16 series de adjetivos que se incluyen en la escala.

Si el cpm es descrito en términos básicamente positivos, (un cpm alto) el trabajador esta interesado en tener buenas relaciones con su compañero. Y si se tiene un cpm bajo está interesado en la productividad y en ver que el trabajo se haga. De está forma existe una parte mínima que cae dentro de los dos extremos y por lo tanto no tiene ningún tipo de rasgo de personalidad perfectamente definido, lo cual es una de las desventajas de este modelo.²⁴

TABLA I. Fuente: Fiedler E. Fred, "A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967)

pág.40

²⁴ Donald C. Mosley. Administración (Mexico, Edit. Pentrice-Hall, S.A. de C.V., 1985) Pág. 281

Concluye Fiedler, que los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en situaciones muy desfavorables. En contraste con los orientados a las relaciones que funcionan mejor en situaciones moderadamente favorables.

Fiedler cree que un individuo nace siendo un tipo de líder y muere siendo el mismo tipo de líder. Por ello es conveniente determinar cuando un tipo de líder es bueno, para cada circunstancia diferente.

- Líderes orientados a la tarea: interés por la producción. Les interesa que se produzca en gran cantidad y calidad, de forma constante y equilibrada. Dice a los trabajadores lo que han de hacer, y cómo han de hacerlo (cpm bajo).
- Líderes orientados a las relaciones: les preocupa el ambiente de trabajo, las necesidades, los problemas de sus trabajadores, cómo satisfacer y orientar a los individuos (cpm alto)²⁵

9.3 Modelo de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1993). Para estos autores el liderazgo está definido como el proceso de influir en la actividad de un individuo o grupo con el objeto de que realicen metas en una situación dada.²⁶ También, estos autores plantean cuatro estilos de dirección: el directivo, el tutorial o de apoyo, el participativo y el delegativo. El liderazgo situacional no coloca la mirada en las características del líder únicamente, sino en la relación de éste con el grupo de seguidores

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. Ellos utilizan su teoría de liderazgo situacional, que es la teoría de las contingencias que giran en torno de las contingencias y la madurez de los seguidores.

9.3.1 Grado de madurez

Madurez laboral: La capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros lo dirijan.

Madurez psicológica: Se refiere a la voluntad o motivación por hacer algo (su motivación es intrínseca).

²⁵ León Megginson, Administración. Conceptos y Aplicaciones. (México, Edit. Continental, S.A. de C.V., 1990). Pág. 462 y 463.

²⁶ James Stoner, Freeman Edward and Daniel Gilbert, Administración, Editorial Person Education.

9.3.2 Tipos de líderes:

- 1) **Mandar:** El líder, define los roles.
- 2) **Persuadir:** El líder, se comporta como director.
- 3) **Participar:** El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- 4) **Delegar:** El líder, proporciona poca dirección y apoyo.

Ellos combinan en vez de altos o bajos la que a continuación se observa.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard, es la definición de las cuatro etapas de madurez:

9.3.3 Etapas o grados de madurez

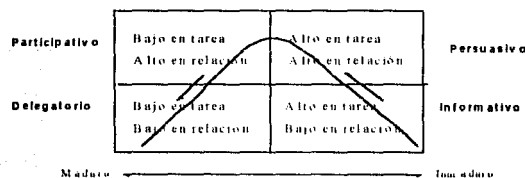
Baja

M1: Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo.

M2: Las personas no pueden y si quieren asumir y realizar las actividades laborales, madurez necesarias (están motivadas, pero carecen de habilidades apropiadas.)

M3: Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que hace el líder.

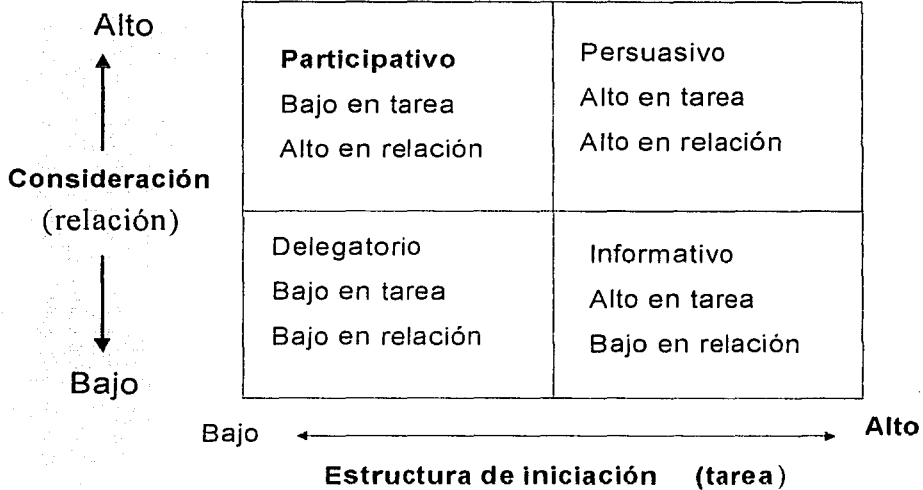
Alta M4: Las personas que quieren hacer lo que quiere el líder.



El liderazgo, entendido como la capacidad que posee un individuo de influir en las actividades de otros, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (Hersey y Blanchard, 1998), se encuentra presente en todas las organizaciones al igual que en cualquier otro grupo social. Esto no implica que el administrador, por el sólo hecho de serlo, se convierta en un líder. El reto de las organizaciones en la actualidad es convertir a todo administrador en líder en líder a todo administrador.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1998), el liderazgo necesita de tres habilidades: diagnosticar, es decir, entender la situación en la que se trata de influir; adaptar, modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación; y comunicar, relacionarse con los demás de modo que entiendan y en consecuencia acepten

Estilos básicos de liderazgo



Cuadro de estilos básicos de liderazgo ²⁷

El modelo situacional de Hersey y Blanchard por su parte sostiene que no existe un liderazgo bueno para todas las situaciones, "... plantean que el liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados".

²⁷ Hersey, P. y K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, sexta edición, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1993

La teoría ha sido sometida a una rigurosa evaluación para probar su validez. Sin embargo, se reconoce que dicha teoría posee un alto sentido intuitivo y una gran aceptación empresarial.

La importancia concedida a los seguidores estriba en que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se reconoce que esta perspectiva no ha recibido la importancia que merece en las teorías de liderazgo.

Para los autores, el término madurez significa la capacidad y deseo de los seguidores para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Dividen al concepto de madurez en dos sentidos: la madurez para el trabajo integrada por los conocimientos y destrezas que el subordinado posee para trabajar sin la dirección de otros, y la madurez psicológica se traduce como la disposición o motivación para hacer algo, quienes ya la poseen en alto grado (la llevan intrínsecamente), no necesitan fuerte aliento externo.

Este modelo se fundamenta en dimensiones de teorías anteriores tales como los comportamientos centrados en la tarea y en las relaciones interpersonales, pero las clarifican al clasificarlas en alta y baja y combinarlas posteriormente con los cuatro estilos de liderazgo a los que denominan: ordenar (alta tarea y baja relación, seguidor inmaduro); persuadir (alta tarea y alta relación, seguidor inmaduro moderado); participar (baja tarea y alta relación, seguidor maduro moderado) y delegar (baja tarea y baja relación, seguidor muy maduro).

Es una obra posterior Kenneth Blanchard resume en pocas palabras el significado de la teoría: "diferentes caricias para diferentes muchachas". De acuerdo con esto el líder situacional es el que cambia su estilo según la persona con quien se esté trabajando y en función de cada situación concreta. ²⁸

El modelo del camino meta, está inspirado en los estudios del grupo de Ohio State que concernían a la consideración e iniciación de estructura. Lo que se denomina modelo del camino meta es en el investigador lo que el liderazgo situacional es en el empresario.

La expresión camino-meta nace de la creencia de que el líder efectivo debe aclarar el camino para que los seguidores logren las metas de trabajo con el mínimo de dificultades, al reducir desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para facilitar el recorrido y la consideración facilita ese recorrido.

²⁸ Estilos de participación. Forma de la administración, basada en compartir la toma de decisiones cuando ya no se requiere del comportamiento directivo

Un líder es aceptable en la medida en que represente para los seguidores una fuente inmediata o futura de satisfacción; un líder es motivante en la medida en que provoque que la satisfacción de los subordinados dependa de un buen desempeño y otorga dirección, apoyo, guía y premia para elevar el rendimiento.

El modelo reconoce también que hay variables de contingencia en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el líder, el rendimiento y la satisfacción del empleado. Identifica entre esas variables el grado de estructura de las tareas en el trabajo, la propia percepción de capacidad del empleado y su sitio de control.

La clasificación de los estilos de liderazgo y sus características son: el liderazgo de apoyo, que considera las necesidades y bienestar de los seguidores, crea un clima organizacional agradable, es de alta repercusión sobre su desempeño cuando están frustrados y descontentos; el liderazgo participativo, que permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores lo que origina niveles más altos de motivación; el liderazgo instrumental, que otorga al seguidor asesoramiento específico y aclara lo que se espera de él, e incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder; liderazgo orientado hacia los logros que implica establecer metas-reto, aumentar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los empleados alcanzarán metas elevadas.

10. Modelo de liderazgo Contingencial

10.1 Modelo de Víctor Vroom y Yetton

En 1973, publicaron el modelo Vroom-Yetton, el cual se ocupaba de forma explícita de las diferencias situacionales²⁹. En cierto modo, compartía su interés por los actos del líder más que por su personalidad. Tenía en común su amplio concepto de las características situacionales, incluyendo en él no sólo las cualidades de los subordinados, sino también el trabajo por realizar y del contexto en el que debía llevarse a cabo el trabajo.

Pero difería significativamente de cada uno de esos modelos porque formulaba de forma explícita su interés por el grado y la forma de participación en la toma de decisiones. No pretendía ocuparse de todo el liderazgo ni de lo que hacen los líderes. Por el contrario, se centraba sólo en aquellos aspectos que influyen en que los líderes compartan su poder, en la participación y la influencia de quienes trabajan con ellos.

²⁹ El modelo se hallaba dentro de la línea de los de Fiedler, Hersey-Blanchard y House.

En segundo lugar, no estaban de acuerdo en el significado del término situación.³⁰ Para Vroom y Yetton, la situación es un problema de decisión al que se enfrenta el líder.

Cada problema o decisión presenta una peculiar combinación de características que deben influir en la elección que el líder haga sobre el estilo de liderazgo que aplicara al mismo. Por ejemplo, se pueden precisar tipos diferentes de estilo de liderazgo o distintos grados de participación para decisiones complejas y para otras más simples, aunque ambas sean adaptadas en el lapso de un día.

Una parte de este modelo es aplicable a problemas de grupo (problemas de decisión) que afectan a más de un subordinado del gerente. El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde A-I (el más autocrático), hasta G-II (el más participativo). Para determinar cuál es el proceso más eficaz de toma de decisiones, el líder evalúa la importancia de su decisión inmediata basándose en los siete factores siguientes:

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.

La calidad de decisión. Una decisión es de gran calidad, si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible. Una solución de gran calidad «resuelve el problema» o bien, tiene grandes probabilidades de lograrlo.

Atributo B: Información del líder respecto al problema

Si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentemente. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados³¹.

Atributo C: Grado de estructuración del problema

Un problema estructurado es aquél en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: 1) su estado actual; 2) su estado deseado, y 3) los mecanismos que le permitirán pasar de aquél a éste. También son conocidas las opciones y los criterios que han de servir para evaluarlas. Este es el tipo de problemas a los que se pueden potencialmente aplicar las técnicas de

³⁰ Para Fiedler, la situación es algo que tiene que ser compatible con las cualidades del líder; para Hersey-Blanchard, es el nivel de madurez de los subordinados que dirigen; para House es el trabajo asignado a los subordinados.

³¹ Vroom y Yetton dan al término *información* el significado de datos técnicos relevantes sobre las consecuencias externas de las alternativas, y no el de información sobre qué solución "gustará" más a los subordinados.

optimización elaboradas por las ciencias de la decisión.

Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.

Factores sobre la importancia de la aceptación.

- a) El papel que deben desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión. Si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión, la necesidad de su aceptación es mínima.
- b) Si los subordinados van a ejecutar la decisión, el papel que desempeñen puede exigir tan sólo una serie de pasos rutinarios y preestablecidos que demanden muy poco esfuerzo mental por su parte.

Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados

Hay determinadas circunstancias en las cuales que hacen que decisiones totalmente autocráticas sean aceptadas de inmediato por los subordinados sobre las bases del poder en las relaciones sociales señalan tres de sus bases³²:

- a) El poder legítimo. Se origina en la recíproca aceptación de las «reglas del juego». El poder legítimo sólo actúa cuando aquellos sobre quienes se trata de influir aceptan como algo legítimo dicho intento para influir sobre ellos. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o que el líder tiene derecho a hacerlo, se puede afirmar que éste posee poder legítimo.
- b) El poder de la pericia. Es la base del poder de la mayoría de los profesionales. La gente actúa basándose en lo que recomiendan sus médicos, abogados y contables. En cada uno de los casos la influencia está condicionada por su creencia de que dichos profesionales tienen mayores conocimientos o mayor pericia respecto a un determinado asunto.
- c) Poder de Atracción. El poder de atracción se basa en sentimientos positivos hacia el líder. Entre dichos sentimientos figuran la confianza, el respeto o la admiración. La palabra carisma se utiliza para calificar a una de las más importantes manifestaciones del poder de atracción.

³² La teoría de French y Raven (1959),

Los dirigentes de las empresas suelen ejercer cierto control sobre la asignación de trabajos, los salarios y las posibilidades de ascenso de sus subordinados. Esto les proporciona poder, pero la influencia que se deriva de controlar premios y sanciones, si no va acompañada por cualquiera de las otras bases del poder, dará lugar a que se cumplan, pero no a que se acepten las decisiones del dirigente.

Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados

La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación de otros en la toma de decisiones es más probable que resulte en sinergia cuando existan diferencias, no en los fines a alcanzar, sino en los medios para alcanzarlos.

Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados

Es cierto que una de las fuentes de incongruencia de objetivos sería el que una parte de los miembros de un grupo se enfrascara en una discusión bizantina sobre cuáles debían ser los objetivos preferentes. Pero tampoco es difícil entender que la congruencia de objetivos puede coexistir con una dosis considerable de conflicto o desacuerdo acerca de cómo llegar a ellos. El conflicto se puede plantear tanto respecto a medios como a fines.

En el modelo Vroom-Yetton, su papel es básicamente el de afrontar el conflicto en lugar de evitar el conflicto. Siempre que sea importante conseguir el compromiso o la aceptación de los subordinados, la presencia de conflictos o diferencias debe indicar que se necesita una solución más participativa, en la que se puedan resolver las diferencias antes de tomar la decisión. Esto se puede lograr sin afectar negativamente a la calidad de la decisión, y el tiempo a que ello se dedique se verá sobradamente compensado por la mayor facilidad que se logrará para la ejecución de la decisión.

Tipos de decisión potencialmente aplicables a problemas de grupo. Cada proceso está designado por una letra seguida de un número. A quiere decir autocrático; C, consultivo, y G quiere decir grupo. Los procesos autocrático y consultivo tienen dos variantes cada uno de ellos que se designan mediante los números romanos I y II.

Los procesos pueden ser considerados como tramos de un escala de participación o de poder compartido. Al ir pasando desde AI a GII, se va produciendo un progresivo aumento en las oportunidades que se presentan a los subordinados para influir en una decisión. GII, centrado en lograr el *consenso* entre los subordinados, es el *más* participativo; AI es el menos participativo.

Tipos de métodos de decisión en la empresa.

Símbolo.	Definición.
----------	-------------

- | | |
|-----|---|
| AI | El gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en el momento. |
| AII | El gerente obtiene de sus subordinados la información necesaria y, luego, él mismo decide cuál es la solución al problema. Puede contar (o no) a sus subordinados la razón de sus preguntas e informarles del problema o la decisión en la que está trabajando. Lo que ellos le externen es claramente en respuesta a su solicitud de información específica. Ellos no intervienen en la definición del problema, en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas. |
| CI | El gerente comparte el problema, de forma individual. Con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados. |
| CII | El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias, Luego, es él quien toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados. |
| GII | El gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es el de un presidente en la reunión, coordinando las discusiones, manteniéndoles centrados en el problema y asegurándose de que se discutan los temas capitales. Puede proporcionar al grupo las ideas o la información de que disponga, pero no debe tratar de «presionarlos» para que adopten «su» solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución contando con ello con el apoyo de la totalidad del grupo. |

Trepar por «un árbol de decisiones».

Cada uno de los siete atributos de un problema viene representado por una pregunta con dos respuestas: sí o no. Un dirigente que tenga que resolver un problema o que deba tomar una decisión, puede realizar un diagnóstico de las exigencias situacionales respondiendo a cada una de las preguntas. Las respuestas sirven de base para seleccionar los procesos de decisión (desde A-I hasta G-II).

Gran parte del trabajo del modelo se lleva a cabo mediante siete reglas. Se trata de normas empíricas u orientadoras, cada una de las cuales utiliza dos o más de los atributos estudiados como señales que indican la necesidad de prescindir de ciertas alternativas a causa de los riesgos que representan bien para la calidad, o bien para la aceptación de la decisión.

Atributos de un problema

Pregunta A: ¿Existe un requisito de calidad en el problema?

Pregunta B: ¿Posee información suficiente para tomar una decisión de calidad?

Pregunta C: ¿Está estructurado el problema?

Pregunta D: ¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión?

Pregunta E: Si la decisión fuera exclusivamente suya ¿está usted razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?

Pregunta F: ¿Comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema?

Pregunta G: ¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?

Reglas implícitas en el modelo. Problemas de grupo.

1. Regla de información del líder.

Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee la suficiente información o los conocimientos necesarios para resolver el problema, hay que eliminar A1 del conjunto factible.

2. Regla de la congruencia de objetivos.

Si la aceptación de la decisión es importante, si no se está razonablemente seguro de que la decisión deba tomarse de forma autocrática, y si es probable que surjan desacuerdos entre los subordinados

respecto a las posibles soluciones, los métodos que se utilicen para resolver el problema y permitir que quienes no estén de acuerdo resuelvan sus diferencias y tengan el pleno conocimiento del problema.

6. Regla de la justicia

Si la calidad de la decisión no es importante pero, si o es la aceptación de la misma (y no se esta razonablemente seguro que se pueda lograr una decisión autocrática), debe utilizarse el proceso de decisión para crear el grado de aceptación necesario. El proceso de decisión debe permitir que los subordinados actúen entre sí y negocien entre ellos el método para resolver las diferencias de criterio que pudisen darse, con plena responsabilidad para establecer lo que es justo y equitativo.

7. Regla de la prioridad de la aceptación

Si la aceptación es importante, no hay una seguridad razonable de lograr saber si se toma una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para tratar de alcanzar los objetivos empresariales presentes en el problema, aquellos métodos que permitan igual participación en el proceso de la toma de decisiones, pueden lograr mucho mayor aceptación sin poner en peligro la calidad de la decisión.

Las reglas son de dos tipos: Las tres primeras son reglas de calidad, por cuanto tratan de proteger la calidad de la decisión. Las cuatro siguientes son reglas de aceptación, que desempeñan una función similar en cuanto a la aceptación de la decisión.

Para ciertos tipos de problemas sólo queda una alternativa en el conjunto factible. Para la mayoría de los problemas siempre hay dos o más alternativas factibles.

¿Cómo seleccionar las alternativas que nos restan? Hay varios criterios que parecen idóneos. Por ejemplo, se puede optar por aquel proceso de decisión «para el que se esté más capacitado», o el más coherente con la propia personalidad, o el que más se haya utilizado en el pasado. Sin embargo, el modelo no se preocupa de las cualidades, las inclinaciones o el comportamiento anterior del líder, sino de las consecuencias externas de las alternativas

El modelo A, llamado también modelo eficiente en el tiempo, se basa en la premisa de que los métodos más participativos son más lentos que los menos participativos y precisan que cada una de las personas que intervienen en la decisión les dediquen más tiempo. El modelo A es un modelo a corto plazo. Se centra en la eficacia de una decisión inmediata y requiere un tiempo mínimo para alcanzar dicho

objetivo.³³

El modelo B es otra de las bases para seleccionar dentro del conjunto factible. Se basa en la observación de que la participación tiene consecuencias creativas. Denominado modelo de inversión del tiempo, el modelo B selecciona la alternativa más participativa dentro del conjunto factible.³⁴

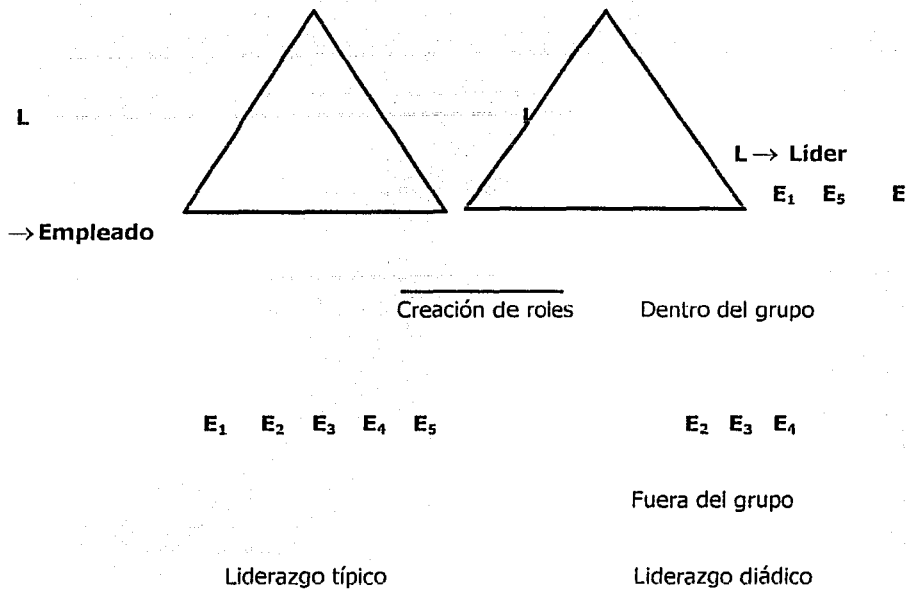
En el modelo Vroom-Yetton, los modelos A y B (el eficiente en el tiempo y el de intervención del tiempo), se consideran como modelos antiestéticos que representan posturas extremas. Ambos tratan de seleccionar aquello que resulte coherente con las consecuencias analíticas y conductivas de la participación representadas por las reglas de decisión, pero difieren en el valor que dan al tiempo y al desarrollo. Dentro de los límites que imponen dichas reglas, el modelo A da importancia exclusiva al tiempo y ninguna al desarrollo, en tanto que el modelo B no concede importancia alguna al tiempo y la centra toda en el desarrollo.

10.2 Modelo de George Graen (EVD).

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

³³ el modelo A recomienda para cada problema la alternativa mas autocrática de las que forman parte del conjunto factible.

³⁴ Vroom y Yetton proponen dos métodos alternativos de selección dentro del conjunto factible, cada uno de ellos basado en una consecuencia diferente de la participación.



En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan diada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de diadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollarán unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros del grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen, pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo, ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debe marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
4. Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

10.3 Modelo de Ruta-Objetivo de Robert House

Es un modelo de contingencia de liderazgo en el que se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino de éstos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada.³⁵

10.1 Tipos de liderazgo

El modelo está inspirado en la teoría de las expectativas de la motivación.

El líder seleccionará un estilo que aumente la satisfacción de los empleados con sus trabajos y los niveles de desempeño. Una persona está motivada si cree que esforzándose conseguirá lo que quiere.

Según esta teoría, el estilo de liderazgo puede cambiarse cuando sea necesario. La persona nace con un determinado tipo de liderazgo, pero la clave está en encontrar a un líder motivador que facilite al trabajador la consecución de sus metas, que los motive, que les haga ver que su esfuerzo se verá recompensado. Por lo tanto, según este modelo se debe buscar al líder más adecuado para cada situación o meta a conseguir. Esta teoría define cuatro tipos de liderazgo:

- Líder de apoyo (se correspondería con los comportamientos y conductas orientados a las relaciones): se interesa por el bienestar, las relaciones entre el grupo, los aspectos personales de sus empleados.

³⁵ Don Hellriegel, Administración (México; Edit. Internacional Thomson Editores; 1998.) Pág. 585.

- Líder directivo (más bien orientado a la tarea): decide cuando y como hacer las cosas, fija las normas, asesora.
- Líder participativo: comparte su autoridad con los subordinados, deja que los trabajadores tomen decisiones.
- Líder orientado al logro: intenta siempre que sus seguidores se superen, les convence de que son capaces.³⁶

Variables de contingencias:

- Características del empleado: vendrán dadas por sus motivaciones y necesidades, las cuales conllevan a una determinada reacción o forma de actuar con respecto al líder.

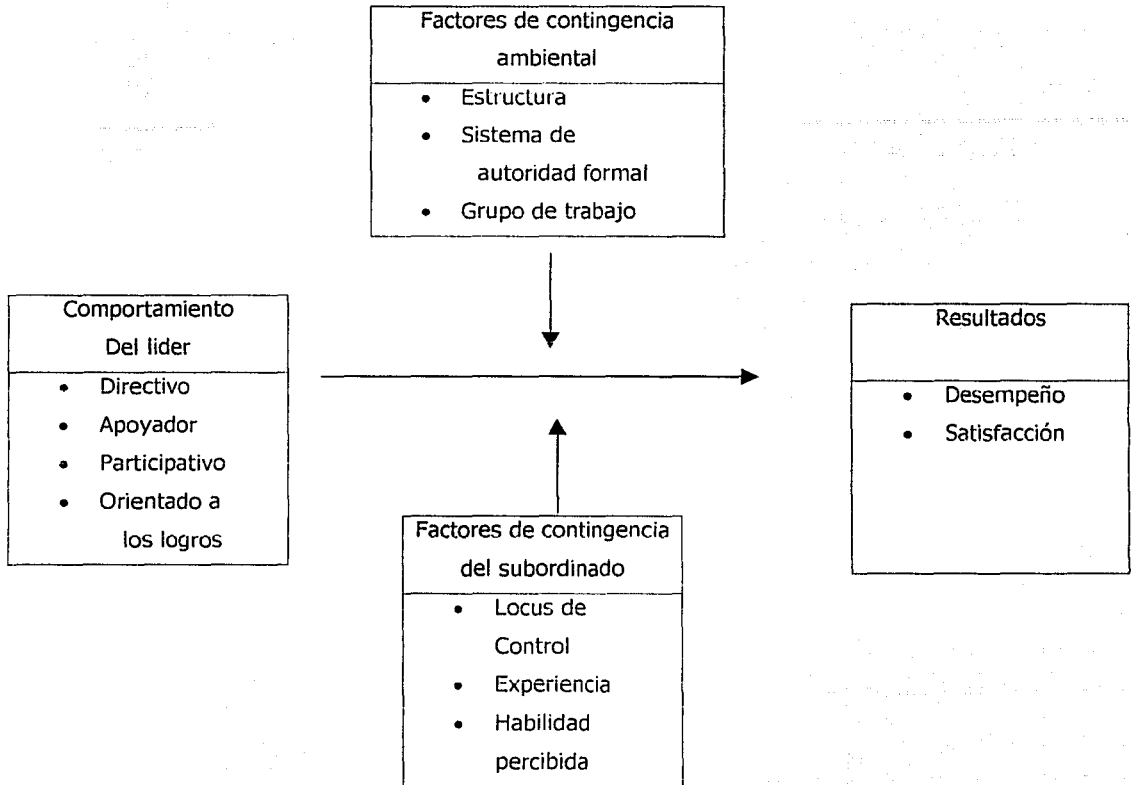
House destaca dos tareas definitorias del modelo:

1. La vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y;
2. La "ayuda" que este ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.³⁷

³⁶ Kotter, Jonh. El Factor liderazgo. (Madrid, Edit. Díaz de Santos, S.A.,1990) Pág. 164.

³⁷ Davis y Newstron. Comportamiento humano en el trabajo. 1991. Pág. 230.

Figura 1 Teoría de Ruta-Objetivo



10.4 Modelo de Gary Yukl

10.4.1 Conceptos:

Es una contribución para el estudio de la efectividad del liderazgo, que proporciona la efectividad del liderazgo a corto y largo plazo.

Liderazgo: Proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.4.2 Clasificación:

De acuerdo al modelo de eslabonamiento múltiple, "la efectividad a corto plazo de un líder depende de su habilidad para corregir cualquier deficiencia en la motivación del subordinado, claridad del papel, habilidades para la tarea, recursos necesarios para revisarla, organización y coordinación de las actividades del subordinado, coherencia del grupo y trabajo en equipo"³⁸. Y nos dice que la situación en la que se encuentren estas variables intervinientes es importante, la cual necesita mejoras, y definir que acciones correctivas están a disposición del líder.

Un líder puede no ser efectivo óptimamente si deja de reconocer deficiencias en las variables intervinientes, si las deficiencias se reconocen pero el líder deja de actuar, o si este actúa pero carece de la habilidad necesaria para lograr las mejoras deseadas.³⁹

Como podemos ver, el modelo no implica que solamente un patrón particular de conducta del líder sea óptimo en una situación dada. En lugar de ello se reconoce la posibilidad de una secuencia de alternativas de acciones correctivas, y la identificación de estos patrones de conducta se considera como una cuestión que solo puede ser contestada parcialmente por investigaciones previas.

Este modelo de eslabonamiento de Yukl, reconoce la influencia potencial que el líder tiene a corto plazo, esto va hacer sobre las variables intervinientes y, por lo tanto, la actuación de grupo es mayor en algunas situaciones que en otras. No dice que el líder tendrá poca influencia a corto plazo sobre la actuación del subordinado si no existen deficiencias serias. También si existen deficiencias, pero las restricciones de la situación impiden al líder actuar para corregirlas, el cual tendrá poco impacto a corto plazo sobre la actuación de los subordinados.

El no maneja una segunda proposición básica del modelo y nos dice que en un período más largo, los líderes pueden actuar para cambiar algunas de las variables situacionales y crear una situación más favorable.

La conducta del líder que afecta estas variables situacionales, incluye la planeación estratégica, formación de política, desarrollo de programas, cambio de organizaciones, y actividades políticas o esfuerzo de las relaciones públicas con superiores y otras personas importantes fuera de la unidad organizacional del líder, y como podemos ver, estas acciones a largo plazo pueden cambiar, el líder puede cambiar la situación para alterar la importancia relativa de algunas variables situacionales, para corregir deficiencias

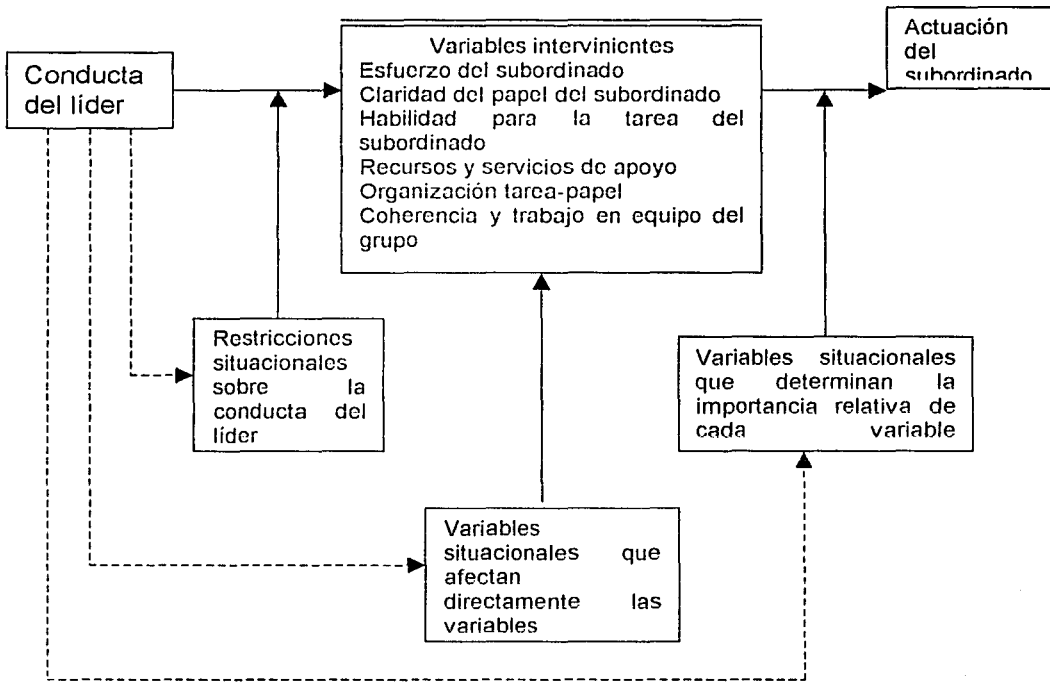
³⁸ Gary Yukl, Leadership in Organizations, Englewood, 1981 pag. 197.

³⁹ Gary Yukl, Leadership in Organizations, Englewood, 1981 pag. 137

crónicas causadas por una situación existente, o para eliminar limitaciones situacionales sobre acciones correctivas a un futuro y a corto plazo.

Al perseguir con éxito esta clase de cambios a través de un período de meses y años, el líder algunas veces tiene la capacidad de hacer más para mejorar la actuación del grupo de lo que es posible por respuestas a corto plazo a las deficiencias inmediatas a las variables intervinientes.⁴⁰

Reacciones causales en el Modelo de Eslabonamiento Múltiple para la efectividad del líder



Los siguientes son ejemplos de posibles estrategias que Yukl nos da para mejorar las situaciones del liderazgo.

⁴⁰ Gary Yukl, Leadership in Organizations, Prentice Hall Englewood, 1981

1. Desarrollo de mejores relaciones con los superiores para incrementar su confianza, respaldo y persuadirles para que otorguen más autoridad y tratar decisivamente con los problemas en la unidad de trabajo.

2. Obtener mayor control sobre la adquisición de insumos (por ejemplo, provisiones, recursos, servicios de apoyo) o disposición de la producción (por ejemplo, mercados externos) cultivando mejores relaciones con proveedores y clientes, encontrando nuevas fuentes de aprovisionamiento y recursos, buscando clientes adicionales, y reduciendo la dependencia de proveedores y clientes poco confiables.

3. Iniciación de nuevas y más productivas actividades, productos, servicios para la unidad de trabajo y así mejorar la utilización del personal existente, el equipo, y las instalaciones.

4. Situación de mejoras a largo plazo diseñados para la superación del personal, el equipo y/o las instalaciones.

5. Cambio de la estructura de la unidad organizacional redefiniendo las relaciones de autoridad, incrementado la delegación o la centralización de la toma de decisiones, creando o eliminando puestos o sub-unidades, y modificando los patrones de comunicación y el sistema de información para resolver problemas crónicos y reducir las demandas sobre el líder respecto a la resolución de actividades a corto plazo.¹¹

6.4.3 Taxonomías de la conducta.

Una razón importante que ha impedido un mayor progreso en la investigación sobre la conducta, ha sido la conceptualización inadecuada de la conducta en el liderazgo y la confianza en medidas poco precisas. Se han propuesto varias taxonomías de la conducta a partir de los primeros estudios en Ohio State incluyendo los de Stogdill.

Las diversas taxonomías de la conducta han diferido considerablemente, y ninguna de ellas ha satisfecho la necesidad de contar con un conjunto de categorías de conducta que sea completo, importante para la efectividad del líder, aplicable a diferente clase de líderes, y susceptible de medición mediante una diversidad de técnicas.

¹¹Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Englewood, 1981 pags199-200

Yukl y sus colegas han estado involucrados en un programa de investigación para generar una taxonomía de la conducta del líder más satisfactoria. La investigación preliminar sobre la efectividad del líder utilizando las conductas específicas en la taxonomía de Yukl, sugiere que estas son mucho más útiles que las categorías generales, tales como la consideración y la estructura de iniciativa para descubrir que hacen los líderes efectivos.

11. Ventajas y desventajas de los modelos.

Autor:	Nicolás Maquiavelo
Ventajas	Constituye una de las primeras aportaciones sobre liderazgo al identificar aspectos tan importantes como: Aprobación de las masas, coerción, liderazgo y derecho a la supervivencia.
Desventajas	De acuerdo a su tiempo es catalogado como una propuesta utilitaria del poder; lo que determinó que fuera catalogado como proscrito.

Autor:	Frederick Taylor
Ventajas	Insistió en la importancia de una cuidadosa planeación por anticipado por parte de los gerentes, y de la responsabilidad de éstos para diseñar sistemas de trabajo que ayudaran a los trabajadores a realizar su mejor esfuerzo.
Desventajas	Cuando habló de la administración pasó por alto el hecho de que "las relaciones entre patrones y los hombres (y mujeres) forman, sin duda alguna, la parte más importante de este arte.

Autor:	Henri Fayol
Ventajas	<p>En la organización lineal, presenta una forma nítidamente piramidal. En ella se da la supervisión lineal (ó autoridad lineal), basada en la unidad de mando, siendo lo opuesto de la supervisión funcional propuesta por Taylor en la administración científica. Fayol y sus seguidores disienten profundamente de la supervisión funcional porque creen que constituye una negociación de la unidad de mando, principio vital para la perfecta coordinación de las actividades de la organización.</p> <p>En la organización lineal, los órganos de línea, es decir, los órganos que la conforman siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando). Estos órganos prestadores de servicios denominados órganos de staff o de asesoría proveen servicios, consejos, recomendaciones, asesoría y consultoría a los órganos de línea cuando éstos no están en condiciones de proveerse por sí mismos. Tales servicios y asesoría no pueden ser impuestos a los órganos de línea sólo pueden ofrecerse. En consecuencia, los órganos de staff no se rigen por el principio escalar ni poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea. Su autoridad es sólo autoridad de especialista y no autoridad de mando</p>
Desventajas	<p>No se introducen nuevas variables en la administración: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales; así como la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la denominada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.</p>

Autor:	Max Weber
Ventajas	<p>Define poder o autoridad como: La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y las clasifica como legal (tiene origen en el orden establecido), carismático (gracia especial dada a alguien) y tradicional (procede de la creencia en el pasado).</p>
Desventajas	<p>El hombre que forma parte de ellas ha cambiado para desarrollar ciertas características que le permitan sobrevivir en este tipo de instituciones. Sin embargo, no fue suficientemente abordado por este autor.</p>

AUTOR:	DAVID MC CLELLAND
Ventajas	<p>Actualmente las empresas se identifican con los líderes, mismoa que les apoyan para alcanzar metas u objetivos fijados por la organización, a través del estudio de esta teoría, es claro concluir que la motivación es un medio que nos sirve para formar administradores líderes que conduzcan a sus colaboradores a lograr la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>Para el logro de estas metas y propósitos personales, un buen administrador debe conocer el comportamiento de cada colaborador suyo, sus necesidades que lo hagan sentirse satisfecho, y participar conjuntamente para resolver problemas que se le presenten. Así mismo el administrador no sólo alcanzará el cumplimiento de las metas de la organización sino también, su realización propia y la de sus colaboradores.</p>
Desventajas	<p>Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.</p> <p>Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.</p>

Autor:	Douglas McGregor
Ventajas	<p>Con la teoría de las relaciones humanas se paso a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica enfatizaba únicamente la autoridad formal.</p> <p>El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.</p>
Desventajas	<p>Toda necesidad no satisfecha es motivadora del comportamiento, y cuando no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.</p>

Autor:	Rensis Likert
Ventajas	<p>La utilización del modelo proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que debe efectuar para lograr el perfil deseado.</p> <p>Se preocupa por el aspecto humano que debe ir vinculado con la producción.</p> <p>El enfoque esta dirigido hacia dentro de las organizaciones como si estas fueran unidades absolutas, totales y únicas, debiendo tener énfasis hacia el ambiente y las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional, siendo que las características ambientales son las que condicionan a las características organizacionales.</p>
Desventajas	<p>El enfoque esta dirigido hacia dentro de las organizaciones como si estas fueran unidades absolutas, totales y únicas debiendo tener énfasis hacia el ambiente y las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional, siendo que las características ambientales son las que condicionan a las características organizacionales.</p>

Autor:	Robert Tannenbaum
Ventajas	<p>Los gerentes pueden ser flexibles, de acuerdo a la participación y libertad de los subordinados.</p>
Desventajas	<p>Si el líder no tienen la capacidad y experiencia suficiente para identificar la situación en la que se encuentra, es muy probable que tome decisiones erróneas.</p> <p>Si el líder elige un estilo autoritario, le pierde valor al factor humano.</p>

Autor:	Fred Fielder
Ventajas	<p>Permite enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos.</p> <p>De poder ser un buen líder siempre que logre adecuarse a la situación.</p> <p>Poder medir a los trabajadores a través de un test, cuyo resultado nos dirá si éste</p>

	<p>esta encaminado a la tarea o a las relaciones. De esta manera el líder sabrá que estilo de liderazgo adoptar.</p> <p>La eficiencia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líder y situaciones</p> <p>Es un modelo que fue sometido a prueba en una meta-análisis para comprobar su exactitud, y ha recibido un amplio respaldo de la investigación.</p>
Desventajas	<p>El líder debe adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, esto es una desventaja ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.</p> <p>No se incluye en el modelo las dinámicas de relaciones interpersonales entre los miembros del grupo en sus aspectos estructurales y psicosociales.</p> <p>Las variables situacionales son complejas y difíciles de evaluar.</p> <p>La medición de las relaciones líder-miembros, estructura de tareas y poder de posición necesariamente deben ser subjetivas.</p> <p>Se presta escasa atención a las características de los subordinados; el hecho de que sean profesionistas altamente calificados o trabajadores no calificados puede tener gran importancia en la determinación del estilo por adoptar.</p> <p>Si el líder carece de las habilidades básicas de liderazgo, es poco probable que los demás lo respeten o confíen en su juicio, lo que invalida las variables situacionales.</p> <p>La lógica en la que se basa la escala del CMP es cuestionable. Fiedler asegura que el factor CMP mide un rasgo fijo y que ningún líder puede modificar fácilmente su estilo de liderazgo para adecuarlo a una situación.</p> <p>Cuando el estilo de líder y la situación no coinciden, es la situación, no el líder, lo que debe cambiar para ajustarla al estilo del líder: generalmente es imposible hacerlo.</p>

Autor:	Hersey y Blanchard
Ventajas	<p>Todas estas propuestas, tienen algo en común y es la forma en la que destaca el líder como el actor principal e incluso único, a partir del cual pueden surgir las conductas necesarias y deseables para que las empresas logren sus objetivos. El líder realiza acciones para que otros las sigan, para llevar a los otros a conductas que permitan el adecuado cumplimiento de estos. De ahí que a cualquiera de estos enfoques sobre liderazgo pueda llamársele liderazgo transformacional: el líder y su conducta transforman el potencial de los empleados, la empresa y el entorno en realidades concretas que se materializan bajo su dirección.</p>
Desventajas	<p>Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.</p>

Autor:	Vroom y Yetton
Ventajas	<p>Tiende a ser fuente de crecimiento y desarrollo personal, puesto que proporciona la oportunidad de poner de manifiesto unas aptitudes desaprovechadas por aquellos otros líderes que reducen a sus subordinados a ejecutar las decisiones que se toman a niveles superiores.</p> <p>Trata de concretar cuándo y dónde es probable que logren su máxima eficacia los diferentes niveles de participación y describe también el comportamiento que debe seguir el gerente en distintas circunstancias.</p> <p>Contiene conceptos que pueden dominarse con gran facilidad y que resultan suficientes para captar la lógica fundamental en la que se fundamentan los árboles de decisión.</p> <p>Estimula la producción de ideas que llegarán a mejorarlo sustancialmente.</p>

	El modelo mejora la eficacia de la toma de decisiones en una empresa.
Desventajas	<p>El modelo no distingue entre respuestas factibles.</p> <p>La estructura de las reglas de decisión es tal que dichas reglas indican qué es lo que no se debe hacer, pero no indican lo que se debe hacer</p> <p>El modelo no reúne todas las diferencias significativas entre los atributos de un problema</p> <p>La reacción que se produce con más frecuencia entre los gerentes de empresa ante el modelo Vroom-Yetton, es que no permite una respuesta como «probablemente si», «quizá» o «probablemente no».</p> <p>Se pasan por alto atributos importantes de la situación</p> <p>El modelo opera sobre siete características de la situación para determinar sus prescripciones. Aunque pueda argumentarse que se trata de las variables más importantes, no constituyen una lista exhaustiva de las características que gobiernan el éxito o el fracaso de los diferentes comportamientos de un líder.</p> <p>Contingencias primitivas de un modelo complejo.</p> <p>El modelo es demasiado primitivo, pero no demasiado complejo. El modelo simplifica al máximo complicados fenómenos humanos.</p>

Autor:	George Graen
Ventajas	<p>Pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación del personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro.</p>
Desventajas	<p>Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, deberá marcharse.</p> <p>Los gestores tratarán conscientemente de ampliar sus grupos.</p> <p>Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.</p>

Autor:	Robert House
Ventajas	<p>Indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo.</p> <p>Su enfoque es su mayor ventaja, que incluye variables contingentes de tipo estructural junto a las psicosociales.</p> <p>El líder centra sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para que con ello se puedan establecer metas realistas, proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.</p> <p>Ayuda a elevar la satisfacción y el desempeño de los subordinados.</p> <p>El líder puede seleccionar el estilo de liderazgo más adecuado a una situación particular.</p> <p>De igual forma puede hacer la selección sobre el estilo más adecuado a las necesidades de los seguidores.</p> <p>El líder relaciona las recompensas con las metas.</p> <p>Los empleados y la organización alcanzan sus metas.</p> <p>Existe desempeño eficiente.</p>
Desventajas	<p>Si las recompensas no cubren las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no son del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.</p> <p>No ofrece una fórmula única para la determinación del estilo ideal del liderazgo.</p> <p>El liderazgo participativo puede deteriorar la satisfacción laboral.</p> <p>El liderazgo directivo se percibe como redundante o innecesario entre los subordinados con alta capacidad o con experiencia considerable.</p>

Autor:	Gary Yukl
Ventajas	<p>Contiene variables situacionales, donde los líderes pueden actuar y crear una situación más favorable, cambiando algunas de estas variables, así como las variables intervinientes donde actúan directamente las situacionales.</p> <p>Contiene gran variedad de variables intervinientes explícitas para explicar cómo el líder tiene la capacidad para influir sobre la actuación y la satisfacción de los subordinados.</p> <p>Ayuda en el análisis de la ciencia del liderazgo de los administradores en organizaciones formales.</p> <p>Ayuda a identificar variables importantes de estudiar</p> <p>Se interesa en la conducta del líder.</p> <p>Identifica situaciones en que los líderes pueden y deben hacer algo para influir sobre la actuación del subordinado.</p>
Desventajas	<p>Es un modelo burdo que da una teoría elaborada y formal.</p> <p>Carece de hipótesis específicas.</p> <p>No presenta desarrollo conceptual.</p> <p>No tiene validación empírica.</p>

12. Modelo elegido

Una vez, que se ha estudiado y analizado las diferentes escuelas y teorías sobre dirección y liderazgo, se opta por sustentar la investigación en la propuesta de Rensis Likert, ya que, es la que aborda los conceptos básicos para el estudio como:

1. Flujo de comunicación. En cualquier organización siempre es importante establecer los canales de comunicación de los funcionarios y subordinados, con el propósito de evitar las disonancias y los ruidos tan comunes. Además, una organización moderna debe mantener abiertos los canales a las organizaciones formales e informales.
2. Toma de decisiones. En la actualidad es necesario utilizar la tecnología a nuestro alcance, ya que brinda un mayor número de alternativas para la toma de decisiones, para ello, es indispensable que toda

la comunidad se capacite de una manera continua y sistemática a través de los cursos de actualización, porque estos son los medios adecuados para alcanzar la calidad en la enseñanza.

3. Interés por las personas. A medida que los directivos reciban opiniones y sugerencias de la comunidad se puede mejorar el clima laboral del Instituto y esto tendrá éxito en la medida en que los directivos y funcionarios participen y estén convencidos de tal propósito.

4. Influencia en el Departamento. Cuando un directivo o funcionario posee las siguientes cualidades: de conocimiento, facilitador, conciliador, propositivo, creativo y honesto estaremos en presencia de un líder con una característica fundamental denominada poder de experto.

5. Excelencia Tecnológica. La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es una de las instituciones educativas que actualmente cuenta con un presupuesto amplio para el proyecto de telecomunicaciones y la consolidación del Centro de Informática que está en marcha; es necesario señalar que se inició en el año 1998 y actualmente se encuentra en su última etapa.

6. Motivación. Esta etapa es la de mayor trascendencia ya que en ella se ubican a las acciones representativas como son: el establecimiento de metas y la asignación de medios para lograrlos, se definen los objetivos de cada Coordinación académica así como su fecha de concretización, se establecen los compromisos formales y de tipo psicológico, se evalúan las metas con los resultados y se proponen correcciones y si no existe ningún inconveniente se les recompensa a los participantes.

Por último, la metodología que sugiere Likert en cuanto a la operacionalización de las variables es la misma que se siguió en la investigación.

Capítulo II

Marco Referencial

1. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

1.1 Antecedentes

En febrero de 1869 se reunieron los doctores Miguel Varela y Marcelino Guerrero con el Sr. Agustín Cárdenas y acordaron promover la creación de un Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios y se dirigieron al Gobernador Juan Crisóstomo Doria quien acordó: "Se erige en la ciudad de Pachuca, un establecimiento de educación bajo el nombre del Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios del Estado de Hidalgo, según lo dispuesto en la ley del 28 de octubre de 1861".

Fué designado como establecimiento el ex-hospital de "San Juan de Dios", y mientras se adaptaba empezó a funcionar el plantel en el local no. 410 de la hoy calle de Allende, fue inaugurado el 3 de marzo de 1869. El 1 de abril de 1948, se otorgó la autonomía al Instituto con el nombre de Instituto Científico Literario Autónomo del Estado (ICLA).

En 1945, se establecieron en los dos primeros años de la carrera de Medicina y ya para 1973 funcionaba como Escuela de Medicina con todos sus ciclos. En el año de 1952 se abrieron las puertas de la carrera de Derecho en donde se cursaban sólo los tres primeros años. Esta carrera se completó a partir del año de 1962. En 1959 se fundó la Escuela de Trabajo Social. El 3 de marzo de 1961 nació la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, conformada por las escuelas de Derecho, Medicina, Ingeniería Industrial, Enfermería, Trabajo Social y la Preparatoria de Pachuca. En el año de 1971 se inició la construcción de la Unidad Universitaria misma que concluyó en 1975.

En 1973, se instaló el Instituto de Investigación Científica y Tecnológica, con cuya actividad se inicia la Fundación de la Investigación de la UAEH, en 1981 se funda el Centro de Investigaciones Químicas, Biológicas y sobre el Estado de Hidalgo. En septiembre de 1974 se crearon los Institutos de Ciencias Sociales, Ciencias Exactas y de Ciencias Contable- Administrativa (hoy ICEA).

La Escuela de Odontología se formalizó en 1975. En 1982 se iniciaron los estudios de posgrado y en 1986 se creó el Instituto de Ciencias Agropecuarias. Entre 1983 y 1986 el Gobierno del Estado donó y acondicionó parte de las diferentes instalaciones del Centro de Extensión Universitaria. En 1986 se recibió una donación el Rancho de Aquetzalpa, en el municipio de Tulancingo Hgo. , hoy Rancho Universitario. En 1987 se crea el Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Tierra. En 1993 se inauguró el Centro de

Cómputo Académico, el más grande en su género en Latinoamérica, y en 1994 se puso en funcionamiento el Centro de Autoacceso, así también se amplía y automatiza la Biblioteca Central.

2. Filosofía institucional

2.1 Misión

La misión de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo consiste en educar y formar profesionistas emprendedores, responsables y honestos, con un sólido sustento humanista, científico y tecnológico, que contribuyan al desarrollo integral del Estado de Hidalgo y de México, comprometidos en la solución de los problemas regionales y nacionales, respetuosos del medio ambiente y con una actitud crítica para comprender la globalización mundial como una oportunidad para proyectar sus valores, conocimientos, habilidades y cultura.

2.2 Docencia

Formar profesionistas de alta calidad con una sólida base humanística, científica y tecnológica, y con plena conciencia de las necesidades sociales, comprometidos y preparados para enfrentar y dar solución efectiva a los complejos problemas estatales y nacionales, y con una capacidad competitiva internacional para hacer frente a los retos de la globalización y a los constantes y crecientes cambios derivados de los avances de la ciencia y tecnología.

2.3 Investigación y Posgrado

Estar a la vanguardia en el desarrollo de la investigación básica y aplicada así como la búsqueda del conocimiento para atender y coadyuvar a la solución de los problemas del Estado de Hidalgo y México, bajo el principio de respeto a la naturaleza y al ser humano.

2.4 Extensión de la cultura y servicios.

Estar, en los ámbitos estatal y nacional, a la vanguardia de las acciones tendientes a coadyuvar a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria y al desarrollo social, mediante el fomento del interés por el estudio, la apreciación y la difusión de las manifestaciones culturales locales, nacionales y universales; la práctica de la actividad física y deportiva; la vocación por el aprendizaje continuo; y el cumplimiento permanente de un compromiso creativo para participar en el mejoramiento del espacio social hidalguense.

2.5 Visión

Docencia

- Formar, desarrollar y consolidar los cuerpos académicos como una estrategia para elevar el nivel de la institución.
- Ampliar la cobertura y diversificar la oferta educativa de la Universidad para atender la creciente demanda de educación media superior y superior.
- Evaluar y asegurar la pertinencia de la oferta educativa.
- Evaluar y garantizar la calidad y la eficiencia de la docencia.
- Fortalecer y consolidar el modelo educativo institucional.
- Presentar los programas de fortalecimiento y consolidación de la infraestructura, el equipamiento y los acervos necesarios para la docencia, de acuerdo con los planes de crecimiento institucional.
- Evaluar la pertinencia, la eficacia, la productividad y la efectividad organizacional de la División de Docencia.
- Consolidar la integración de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Estar a la vanguardia en el desarrollo de la investigación básica aplicada, así como en la búsqueda del conocimiento para atender y coadyuvar a la solución de los problemas del estado de Hidalgo y México, bajo el principio de respeto a la naturaleza y al ser humano.

Investigación y Posgrado.

- Constituir y fortalecer los cuerpos académicos de calidad.
- Evaluar la pertinencia y el desarrollo de los centros e institutos de investigación existentes.
- Crear el centro de investigación basados en la existencia de cuerpos académicos sólidos y que se justifiquen conforme a los programas de desarrollo institucional y a la necesidad social.

- Evaluar, diagnosticar y modificar las líneas institucionales de investigación.
- Incrementar los programas de Posgrado de calidad, basados en la existencia de los cuerpos académicos consolidados.

Extensión de la cultura y los servicios.

- Forja el modelo de la extensión de la cultura y los servicios, con base en los principios filosóficos que configuran el quehacer de la función.
- Elaborar el programa de trabajo de la función de extensión de la cultura y los servicios para el período 1999-2002.
- Enriquecer los mecanismos de difusión y divulgación de las manifestaciones culturales, deportivas y de servicio de la U.A.E.H, entre los miembros de la comunidad universitaria y el entorno social.
- Fomentar entre la comunidad universitaria y la sociedad hidalguense, las oportunidades de actualización y adquisición de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de sistemas escolarizados, y el empleo de tecnología adecuada.
- Instaurar un programa de servicio social, orientado al ejercicio del estudiante en su campo profesional, mediante la aplicación de sus conocimientos en la solución de problemas reales y la práctica solidaria de acciones en beneficio de los sectores marginados.
- Impulsar la investigación y la difusión de las culturas populares rurales y urbanas del Estado de Hidalgo.

2.6 Modelo educativo.

Para que la UAEH sea una institución que incida significativamente en el desarrollo de la sociedad hidalguense y del país, ha formado, de cara al siglo XXI, "un modelo educativo que la diferencia y le da una identidad institucional propia con el propósito de que sus egresados compitan con el entorno nacional e internacional. Para el fortalecimiento y consolidación de este modelo académico, los planes y programas de estudio serán diseñados en forma innovadora y flexible, con troncos comunes que faciliten y propicien una formación interdisciplinaria y transdisciplinaria, integren la docencia con la investigación y la extensión, favorezcan la movilidad de estudiantes y profesores entre programas e instituciones educativas

nacionales e internacionales y consoliden el sistema de créditos. Los currículos flexibles propiciarán el desarrollo de la responsabilidad y la participación del estudiante en el diseño de su propia trayectoria académica, con un papel activo y participativo que la hará corresponsable del proceso enseñanza-aprendizaje. Se incrementará así el papel del profesor como tutor y asesor de los alumnos, mediante la implantación del Programa de Asesorías y Tutorías a los Estudiantes⁴².

Este modelo se inscribe en una estructura académica flexible que, además de un mejor uso de los recursos institucionales, propicia que los alumnos tengan la posibilidad de complementar su formación en otros planes y programas de estudio, por lo que se establecerán alianzas estratégicas con otras instituciones de educación superior del país y el extranjero.

El proceso enseñanza-aprendizaje, se sustenta en la formación y el desarrollo de profesionales críticos e innovadores, capaces de incidir y transformar su entorno, y de adaptarse a los grandes cambios que suceden en un proceso de transformación continuo y acelerado. Los estudiantes estarán preparados para aprender a lo largo de toda su vida, así como para trascender las barreras artificiales de sus respectivas disciplinas, proponer e implantar soluciones que permitan insertar al Estado y al país en la nueva era del conocimiento, y contribuir al desarrollo sostenible.

Estará en operación el Programa de Reingeniería del Proceso Enseñanza-Aprendizaje con el propósito de centrar este proceso en el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes, contando para ello con una plataforma didáctica, pedagógica y tecnológica vinculada con la práctica profesional vigente. El aspecto central y prioritario del modelo educativo de la UAEH será su sistema efectivo de vinculación con los sectores productivo y social, caracterizado por vincular y enfrentar al estudiante desde las primeras etapas de su formación, con su ámbito y problemática profesional constituyéndose este aspecto en un tránsito hacia la vida profesional que garantice los conocimientos, las habilidades, las capacidades, las destrezas, las actitudes y los valores que deben poseer a su egreso para un desempeño altamente competitivo. Además del rediseño del proceso enseñanza-aprendizaje, se fortalecerá el contenido de asignaturas que proporcionen bases teórico-metodológicas, tales como metodología de la investigación, para proveer a los estudiantes de las herramientas necesarias que les permitan identificar y plantear problemas, así como diseñar alternativas de solución, y vincularse con la investigación científica.

Con este modelo, la labor del profesor se orienta hacia la formación del estudiante, deja de lado el aprendizaje memorístico y pone énfasis en la consolidación de aspectos de carácter formativo mediante estrategias, enfoques y actividades que mejoren las competencias y el desarrollo de nuevas habilidades

⁴² Página web. www.reduaeh.mx

en la práctica profesional, tales como la selección y análisis de información, el trabajo en equipo, la disposición al aprendizaje continuo, la creatividad para la toma de decisiones, la solución de problemas, el manejo efectivo de la informática y los sistemas computarizados, y un desempeño bilingüe que le permita desenvolverse en su campo profesional a nivel nacional e internacional.

El papel de la evaluación del aprendizaje del modelo educativo estará centrado en la valoración de los aspectos formativos de los estudiantes, más que en los meramente informativos. Como apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje, se pondrá en marcha el programa de producción de medios y materiales educativos, enfocado especialmente a mejorar la calidad de la docencia bajo el modelo educativo de la UAEH, los planes y programas de estudio se consolidarán competitivamente para atraer a los mejores estudiantes del Estado, la región y el país.

3. Instituto de Ciencias Económico-Administrativas (I.C.E.A.)

3.1 Antecedentes:

El Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, pertenece a uno de los Institutos que conforman la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y en el que se imparten las carreras de Licenciado en Contaduría, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía y Licenciado en Comercio Exterior, fue formado el 7 de julio de 1964 en sesión del H. Consejo Universitario como Escuela de Comercio y Administración y que operaría a nivel subprofesional impartiendo la carrera de Técnico en Contabilidad, iniciando sus labores el 1 de febrero de 1965. Las inquietudes de la comunidad universitaria hicieron efectiva la creación a nivel profesional el 19 de julio de 1969 con la Licenciatura de Contador Público.

Fue en el año de 1971, cuando se incorpora a esta Escuela la carrera de Licenciado en administración de Empresas, partiendo del tronco común de Contaduría. En septiembre de 1974, el H. Consejo Universitario transforma la estructura de la Universidad y de esta manera, la Escuela de Comercio y Administración se convierte en Instituto de Ciencias Contable Administrativas.

Posteriormente en el año de 1982 por el cambio de planes de estudio y las transformaciones sufridas en las licenciaturas a nivel nacional, se propone ante el H. Consejo Universitario el cambio de nombre a las carreras de Contador Público por el de Licenciado en Contaduría y el de Licenciado en administración de Empresas por el de, Licenciado en Administración.

En el año de 1994 surge la Licenciatura en Economía y el Instituto se convierte en el actual Instituto de Ciencias Económico-Administrativas. En 1995 surge la Licenciatura en Comercio Exterior siendo cuatro

carreras las que actualmente ofrece. El Instituto pertenece a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Institución que marca la pauta en la actualización de planes y programas de estudio entre otra de las múltiples actividades que realiza.

3.2 Objetivos

Los objetivos del Instituto de Ciencias Económico-Administrativas son los siguientes:

1. Contribuir al desarrollo de la educación superior, especialmente mediante:

1.1 La preparación a niveles de licenciatura y de posgrado, de personas idóneas para actuar racionalmente ante la compleja problemática de la Administración, Contaduría, economía y Comercio Exterior de las Instituciones Públicas y Privadas, con un profundo sentido de responsabilidad de su misión como profesionales, hombres de empresas y funcionarios públicos.

1.2 La actualización y mejoramiento del personal ejecutivo en ejercicio mediante programas de extensión orientados conforme a las necesidades de las instituciones productivas.

1.3 El impulso a la investigación, para enriquecer los conocimientos y acelerar la solución de los problemas contables, administrativos, económicos y de comercio exterior que obstaculizan el desarrollo socioeconómico de México.

2. Dar al estudiante una forma humanística integral.

3. Fomentar el espíritu comunitario entre los integrantes del Instituto.

4. Impartir seminarios, conferencias y otras actividades de divulgación cultural.

5. Actualización constante de los planes y programas de estudio, de acuerdo a las nuevas técnicas de contaduría, administración, economía y comercio exterior.

3.3 Carreras que ofrece el I.C.E.A.

Las carreras que ofrece el Instituto de Ciencias Económico Administrativas son las carreras de: Contaduría, Administración, Economía y Comercio Exterior. Los planes de estudios se encuentran estructurados de la siguiente forma, un área básica que abarca los tres primeros semestres de las

carreras, un área de formación que abarca del cuarto al octavo semestre y un área terminal y/o especialización del noveno y décimo semestre, esto exclusivamente de las Licenciaturas de Contaduría, Administración, Economía; la Licenciatura en Comercio Exterior, tiene su estructura por separado.

La matrícula del Instituto corresponde al 60% del total de la Universidad, lo que representa la gran demanda que esta área tiene, principalmente en Contaduría y Administración

3.4 Planta docente

	Ciencias Administrativas	Ciencias Sociales	Total
Profesor de Carrera	21	8	29
Profesor de Asignatura "B"	123	46	169
Profesor de Asignatura "A"	5	4	9
Ayudante de profesor	3	1	4
Total	152	59	211

3.5 Alumnos

C/S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T
L.A	193	51	143	66	102	30	103	33	44	31	796
L.C.E	112	125	109	83	58	21	49	34	24		615
L.C	151	104	124	84	151	79	143	71	94	71	1072
L.E	66	34	32	14	13	11	26	15	20	19	250
TOT	522	314	408	247	324	141	321	153	182	121	2733

3.6 Capacidad instalada.

73 Salones de clase	2 Audiovisuales
1 Biblioteca	2 Salas de Seminarios
1 Centro de Extensión Universitaria	1 Centro de Vinculación de Desarrollo Educativo (CEVIDE)

Capítulo III

(Metodología de la investigación)

1. Importancia de la Investigación.

Constantemente son diseñados no solamente modelos mentales, sino también modelos físicos de condiciones diversas, utilizándolos para comprender lo que está sucediendo en la realidad para evaluar o (simular) las acciones administrativas sobre esta realidad. ¿Por qué hablar de los modelos?. En el sentido más general los modelos representan la manera como se observa y opera en el medio cambiante. Entre los ejemplos de los modelos de recursos humanos que regularmente son empleados se pueden señalar a los siguientes: Descripciones de puestos, horarios de docentes, informes de actividades académicas, administrativas, organigramas de la Organización, los métodos, procedimientos, encuestas de calidad de los docentes y estudios de perfiles del personal docente, hasta llegar a aquellos bastante sofisticados como podría ser la determinación del estilo de dirección más apropiado para una Institución de Educación Superior.

Si se tuviera la capacidad de construir un modelo completo, detallado y perfectamente representativo, no habría un modelo, sino un modelo más de la realidad. Esto no es solamente imposible, sino que no tiene sentido tratar de hacerlo puesto que el valor de los modelos, es su capacidad de simplificar haciendo más sencilla su comprensión y manipulación. La simplificación involucra tomar caminos más directos, crear simulaciones, analogías y luego buscar los aspectos esenciales. Entonces la búsqueda de un modelo perfecto no produce la versión más compleja o realista sino la versión pragmática.

Cada modelo de dirección, del tipo que sea y del costo que sea, debe ser sensible al cambio. Puesto que somos los directivos y funcionarios los constructores de todos los modelos. Además, solo los individuos podemos diseñar y operar los modelos de tal manera que se acomoden o ignoren el fenómeno del cambio.

2. Planteamiento del problema

Las recientes tendencias y progresos en el área de la administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), ofrecen excelentes oportunidades para aumentar la creatividad institucional, mejorar la comunicación, lograr una mayor colaboración y cooperación, incrementar la productividad y la motivación.

Pero también estas oportunidades han ocasionado tropiezos a los directivos, dado que los logros obtenidos han generado problemas entre la comunidad, ya que han sido por debajo de los que se consideraba óptimo.

Con esto hay que hacer referencia a los programas de actualización académica, las evaluaciones de desempeño orientadas a valores, a la dirección y el liderazgo compartido, a las iniciativas de cambio continuo, a las reducciones de tamaño del Instituto, que ha dado origen a Coordinaciones más pequeñas, con menos niveles y quizá, más creativas, pero que también han acabado con los sentimientos de lealtad hacia la institución; a la creación de redes de trabajo, alianzas y sociedades entre docentes y los equipos de trabajo que éstos encabezan.

Algunos de los problemas actuales empiezan a afectar directamente la productividad de los funcionarios; otros comienzan a desgastar el espíritu de grupo de los académicos, obstruyendo así su iniciativa; y otros han provocado conflictos entre los directivos y los docentes. Muchos de ellos influyen de una manera decisiva en la eficiencia y eficacia del ICEA.

Las respuestas no se encuentran exclusivamente en las recientes técnicas ni en el pensamiento administrativo. En realidad, algunos problemas son resultado de los conceptos de moda en las reuniones de trabajo. Las respuestas se obtienen simplemente al combinar las nuevas formas directivas con la administración tradicional. Y realizar esto con éxito es el acto de adaptarse al cambio. Es una habilidad que los directivos deben cultivar, si quieren aprovechar eficazmente lo mejor de lo vanguardista.

La administración tradicional contiene muchos aspectos que han sido superados y debemos olvidarlos. Pero no todas las técnicas de ella han quedado obsoletas.

Muchas mantienen su vigencia en el momento actual. Y si estas se aplican a la realidad, se harán verdaderamente eficientes las nuevas prácticas y no simples modas pasajeras que lejos de ayudar perjudicarán. La capacidad de éxito radica en combinar lo mejor de la administración actual con los métodos óptimos de la dirección y de liderazgo del pasado. Al hacerlo, se estará en mejores condiciones de volver a motivar a los académicos tradicionales, de formar alianzas productivas entre los docentes, convertir los valores institucionales en una realidad dentro de las Coordinaciones Académicas, compartir toda la información que se genere en el área de conocimiento y sobre todo en facultar a los docentes para que expresen de una manera abierta su iniciativa y creatividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preguntas de investigación.

1. ¿Se alienta a los académicos para que se expresen informalmente sobre nuevas ideas y formas de organizar el trabajo académico?
2. ¿El directivo procura alentar el intercambio de información entre los docentes y el resto de los integrantes del Instituto, sin que ellos estén presentes?
3. ¿El directivo dirige las juntas donde los académicos se sienten estimulados para abordar temas, expresar libremente sus ideas y opiniones?
4. ¿Los docentes son estimulados para que aprendan nuevas habilidades que les permitan abordar decisiones a favor de su área de conocimiento?
5. ¿Comparte no sólo la información sobre los nuevos adelantos, sino que además revisa junto con los docentes los aspectos básicos del Instituto: valores, metas, visión y programas académicos?

3. Objetivos de la investigación.

General.

- Proponer un modelo de Dirección compartida que se aplique de una manera integral a los docentes del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, con el propósito de que exista una aportación continua y sistemática de los mismos en los problemas que conciernen a la dependencia.

Específicos.

- Analizar a todo el personal docente que conforma la plantilla académica del Instituto, así como conocer la percepción individual que se tiene de los equipos y grupos de trabajo.
- Conocer el nivel de motivación que tienen actualmente los académicos del Instituto.

Particular.

- Presentar un informe escrito dirigido a las coordinaciones, en el cual se describa de una manera sencilla y práctica todos los factores que inciden en el proceso de desarrollo académico de los docentes.

4. Variables.

Parámetro No.	Variables dependientes	Variables Independientes
I	Poder del líder	Autoridades expertas
		Conocimiento del funcionamiento
		Conocimiento de todas las autoridades
		Las autoridades le reconocen y recompensan
		El trato que le brindan es equitativo
		Preocupación equitativa de las áreas
II	Experiencia del líder	Motivación de las autoridades
		El trato que le brindan genera confianza
		Capacidad de trabajo de las autoridades
		Las decisiones que adoptan son maduras
		Lo orientan en sus actividades cotidianas
		Les fomentan las relaciones humanas
		Cómo es el nivel académico de ellas
Le fomentan buenos hábitos		
III	Conducta del Líder	Participan y orientan en el trabajo
		Tratan de conciliar en los conflictos
		Tratan de influir en reuniones de trabajo
		Cómo son generalmente sus actitudes

IV	Variables situacionales	Influye la falta de materiales y equipo
		Actitud ante disposición oficial
		Se ha visto afectado por formalidades
		Ambiente en sus actividades cotidianas
		Maneja principios y valores en sus labores
		Consideración sobre sus actitudes diarias
		Su ingreso monetario es suficiente
		Reconocimiento de las autoridades
V	Variables intervinientes	Sus actividades las asume con ética
		Aplica su experiencia en su trabajo
		Sus actividades están bien definidas
		Pertenecía a un grupo formal de trabajo
		Pertenecía a un grupo informal de trabajo
		Ambiente en el grupo formal de trabajo
		Recibe órdenes objetivas y precisas
		Relaciones de usted con los funcionarios
		Calidad de bienes y servicios
		Las contingencias son atendidas
VI	Variables de resultado	Trabajo con equipo resultados aceptables
		Con el equipo se cubren los objetivos originales
		El equipo de trabajo tiene mayor potencial
		El equipo de trabajo es propositivo.
		Le gusta trabajar en equipo

5. Hipótesis

H1. La aplicación de la técnica de dirección compartida, es la herramienta idónea para crear las condiciones que orienten a la concreción de un modelo que contemple tanto la administración tradicional (motivación y liderazgo), como a los factores individuales (conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, principios, valores etcétera.) de los directivos del ICEA.

6. Instrumento de Medición.

Seleccione su respuesta tachando o encerrando en un círculo, la opción elegida. Favor de responder sólo una.

I. Datos generales

1. Edad en años cumplidos

1) 21 a 25 años	2) 26 a 30 años	3) 31 a 35 años	4) 36 a 40 años	5) 41 ó más
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------

2. Sexo

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

3) Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otros
------------	-----------	----------

4) ¿Antigüedad?

1) 1 año	2) 2 años	3) 3 años	4) 4 años	5) 5 ó más años
----------	-----------	-----------	-----------	-----------------

5) ¿Licenciatura que imparte?

1) Administración	2) Comercio Exterior	3) Contaduría	4) Economía	5) Más de una
-------------------	----------------------	---------------	-------------	---------------

6) Máximo nivel de estudios

1) Licenciatura	2) Especialidad	3) Maestría	4) Doctorado
-----------------	-----------------	-------------	--------------

7) ¿Lugar dentro del campus donde labora?

1) I.C.E.A.	2) Otros Institutos
-------------	---------------------

8) Categoría del profesor

1) Tiempo completo	2) Medio tiempo	3) Asignatura
--------------------	-----------------	---------------

II. Poder de líder.

9. ¿Las autoridades del ICEA son expertas en sus funciones?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

10. ¿Las autoridades conocen integralmente el funcionamiento del Instituto?

1. Sí	2. No
-------	-------

11. ¿Conoce a todos los funcionarios del Instituto?

1. Sí	2. No
-------	-------

12. ¿Las autoridades le reconocen y le recompensan su trabajo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

13. ¿El trato que brindan las autoridades es equitativo a todo el personal?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

14. ¿Las autoridades se preocupan por igual de todas las áreas?

1. Sí	2. No
-------	-------

III. Experiencia de directivo

15. ¿Las autoridades lo motivan en sus actividades cotidianas?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

16. ¿El trato brindado por las autoridades le genera confianza?

1. Sí	2. No
-------	-------

17. ¿Cómo considera la capacidad de trabajo de las autoridades?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

18. ¿Las decisiones que toman las autoridades reflejan madurez?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

19. ¿Las autoridades le han orientado para desempeñar mejor su trabajo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

20. ¿Las autoridades fomentan las relaciones humanas?

1. Sí	2. No
-------	-------

21. ¿Cómo considera el nivel académico de los funcionarios?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

22. ¿Las autoridades fomentan buenos hábitos a la comunidad?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

IV. Conducta de Directivo.

23. ¿Las autoridades participan y orientan las actividades académicas?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

24. ¿Las autoridades tratan de conciliar los problemas que se presentan?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

25. ¿Las autoridades tratan de influir en reuniones académicas?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

26. ¿Generalmente como son las actitudes de las autoridades?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

V. Variables situacionales

27. ¿Influye en sus actividades la falta de materiales y equipo didáctico?

1. Sí	2. No
-------	-------

28. ¿Cuándo media una disposición oficial su actitud es?

1. Propositiva	2. Compromiso	3. Complaciente	4. Indiferente
----------------	---------------	-----------------	----------------

29. ¿En alguna ocasión se ha visto afectado por formulismos administrativos?

1. Sí	2. No
-------	-------

30. ¿Cómo es el ambiente en el que desarrolla sus actividades académicas?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

31. ¿Los principios y valores que usted maneja los aplica en sus actividades?

1. Sí	2. No
-------	-------

32. ¿Cómo considera su actitud para el desarrollo de sus actividades cotidianas?

1. Propositiva	2. Compromiso	3. Complaciente	4. Indiferente
----------------	---------------	-----------------	----------------

33. ¿El ingreso que usted percibe le permite cubrir todas sus necesidades?

1. Sí	2. No
-------	-------

34. ¿Su trabajo es reconocido por las autoridades?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

VI. Variables intervinientes

35. ¿Las actividades académicas solicitadas las asume con ética?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

36. ¿Aplica su experiencia profesional en sus actividades académicas?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

37. ¿Sus actividades cotidianas están bien definidas?

1. Sí	2. No
-------	-------

38. ¿Usted pertenece a un grupo formal de trabajo en el Instituto?

1. Sí	2. No
-------	-------

39. ¿Usted pertenece a un grupo informal de trabajo en el Instituto?

1. Sí	2. No
-------	-------

40. ¿Cómo es en ambiente de trabajo en el Instituto?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

41. ¿Las ordenes de trabajo que usted recibe son precisas y objetivas?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

42. ¿Cómo son las relaciones que usted mantiene con las autoridades?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

43. ¿Cómo considera usted, la calidad de servicios que ofrece el Instituto?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

44. ¿Cuándo existe alguna necesidad es atendida oportunamente por las autoridades?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

VII. Variables de resultado

45. ¿Cuándo trabaja en equipo los resultados que se obtienen son aceptables?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

46. ¿Cuándo trabajó en equipo se cubrieron los objetivos y metas originales?

1. Sí	2. No
-------	-------

47. ¿El equipo donde usted participa tiene mayor potencial?

1. Sí	2. No	3. No sé
-------	-------	----------

48. ¿Su equipo formal de trabajo es propositivo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

49. ¿Le gusta participar en equipos de trabajo?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

7. Criterios de Inclusión y exclusión.

7.1 Inclusión. Se incluyen únicamente al personal académico que actualmente está laborando dentro del Instituto y que presta sus servicios tanto en el área académica como administrativa.

7.2 Exclusión. No se considera al personal que, se desempeñe sólo como profesor de todas las categorías, a los empleados administrativos y aquél personal que cuenta actualmente con licencia.

8. Tipo de investigación

El presente estudio es **prospectivo** (estudio en el que toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), **transversal** (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), **de tipo explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiando; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual), que se aplica como una estrategia de evaluación, con la finalidad de utilizar la información obtenida para mejorar la calidad de vida en el Instituto.

9. Población Objetivo.

	Ciencias Administrativas	Ciencias Sociales	Total
Profesor de Carrera	21	20	41
Profesor de Medio Tiempo	1	1	2
Profesor de Asignatura	2	2	4
Total	24	23	47

10. Censo.

El concepto censo es definido de la siguiente manera (Del latín censere, evaluar), término que en un principio se refería al recuento oficial y periódico de la población de un país o de una parte de un país, designa también el registro impreso de dicho recuento. En nuestros días se llama así a la información numérica sobre demografía, viviendas y actividades económicas de una demarcación.

Censo moderno: Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX la práctica del censo se fue extendiendo a todo el planeta. Organizaciones internacionales como las Naciones Unidas han animado a todos los países a adoptar un sistema similar a la hora de efectuar un censo. Dentro de la larga lista de criterios recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para elaborar un censo se encuentran: lugar de residencia, estado civil, sexo, edad, hijos, lugar de nacimiento, empleo o situación laboral, ciudadanía, lengua materna, origen étnico o adscripción religiosa, nivel de estudios, población total, distribución de la misma y características de la vivienda familiar. Los censos modernos se suelen llevar a cabo en intervalos de 5 a 10 años, quedando limitada la frecuencia de costo y esfuerzo requeridos para la recogida y verificación de los datos. Los cuestionarios son uno de los medios preferidos para escoger la información. Los censos se refieren de forma habitual a un hipotético momento de censo, pues algunos de los datos pueden haber cambiado durante el período que se recabo la información. El uso de las modernas técnicas mediante ordenador permite que la clasificación y la evaluación de los datos sean muy eficientes.

11. Prueba piloto.

La prueba piloto se utiliza para probar el cuestionario y los procedimientos empleados en el desarrollo del campo, también se emplea para desarrollar una exploración de las características de población y nos permite determinar a grandes rasgos, estimaciones de parámetros como distribución de frecuencias, prueba de hipótesis, así como verificar la confiabilidad y validez de las preguntas.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 10 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 55 a 49.
2. Se modificaron 7 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión.
3. En algunas preguntas se modificó las opciones de respuesta de 5 a 3.

4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fué aproximadamente de 11 minutos.

12. Validez y confiabilidad.

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenda medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica.

Kerlinger (1979, Pág. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿ Está usted midiendo lo que usted cree que esta midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error, desde luego, se trata de que ese error sea el mínimo posible.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay menor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la prueba de confiabilidad y validez estuvo apoyado en el Método de Cronbach, el cual está sustentado en la fórmula de varianza total y varianza de error, y en el procedimiento de prueba y contraprueba, ésta se utilizo en cinco ocasiones con diferentes grupos de personas, tiempo y circunstancias para desarrollar un estudio analógico entre los resultados obtenidos en las diferentes corridas.

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Ciencias Social) versión 8.0 para Windows.

La manera en que se llevó a cabo este estudio consistió en diseñar el cuestionario en el paquete, posteriormente se estableció la base de datos y finalmente a cada pregunta se le requirió la varianza. Al final de cada corrida se conservaban los resultados finales, y se comparaba pregunta por pregunta.

En lo que compete a los resultados obtenidos, estos estuvieron cercanos a la unidad, lo cual indicó un grado aceptable de confiabilidad y validez. Lo que demuestra que el instrumento tiene una solidez teórica y una fundamentación práctica, elementos importantes en cualquier instrumento de investigación.

13. Prueba de campo.

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

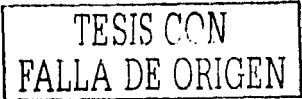
El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrente a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los alumnos, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera equibocadamente contestado, se le solicitaba al alumno que lo repitiese o modificará según fuera el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

14. Metodología estadística.

El Modelo Factorial General permite trabajar con factores de efectos fijos o aleatorios, añadir interacciones con las covariantes, llevar a cabo una serie de contrastes a posteriori, realizar diagnósticos de colinealidad, ponderar los valores de la variable dependiente, obtener varias salidas gráficas, etcétera.

Antes de pasar a realizar el análisis, hay que señalar que se puede trabajar exclusivamente con una variable dependiente, que debe ser numérica, medida en una escala de intervalo o de cociente y cumplir con la serie de supuestos que exige la ANOVA. El modelo, tal y como está planteado, hipotetiza que **la variable dependiente está influenciada por factores**, a la vez que una variable (**covarianza**) guarda una relación significativa con ella misma. En esta corrida se debe buscar la claridad y simplicidad en los planteamientos, con la pretensión de ilustrar las posibilidades de cada prueba y sin que ello vaya en menoscabo del rigor exigible a cada análisis.



Capítulo IV.

(Interpretación y Análisis)

El análisis de datos es una técnica que ayuda a la investigación a tomar decisiones, logrando información válida y confiable.

La clasificación de datos es importante, ya que va a establecer el número o porcentaje de las observaciones de cada pregunta del cuestionario; en segundo lugar se prueban o se rechazan las hipótesis establecidas mediante la herramienta previamente elegida.

I. Datos Generales.

Pregunta 1. El personal que realiza labores académicas y administrativas en el Instituto se conforma de la siguiente manera; comparten el mismo porcentaje los que tienen 41 años o más con los de 31 a 35 con el 34.0%, en segundo lugar se encuentran los que tienen entre 36 a 40 años con 23.4%, seguido de los de 26 a 30 con un 6.4% y por último los de 21 a 25 que representan el 2.1%.

Pregunta 2. En lo referente al sexo el 51.1% del personal es femenino, contra el 48.9% que es masculino.

Pregunta 3. En cuanto al estado civil que tienen los docentes un 68.1% son casados, un 27.7% es soltero y un 4.3% poseen otra situación.

Pregunta 4. La antigüedad de los académicos del Instituto se conforma de la siguiente manera, el 42.6% tiene cinco años o más, en segundo lugar lo ocupan los que tienen tres con un 19.1%, en tercero los que tienen cuatro con 17.0% y por último comparten el mismo porcentaje los de dos y un año con el 10.6%.

Pregunta 5. En lo referente a cuáles son las Licenciaturas en las que imparten cátedra, el 27.7% de los docentes dijo que Administración con un 27.7%, en segundo lugar Contaduría con 23.4%, en tercer lugar Comercio Exterior 19.1%, en cuarto Economía con 17.0% y por último los que imparten más de una con el 2.1%.

Pregunta 6. En cuanto al máximo nivel de estudios un 48.9% dice poseer el grado de Maestría, un 25.5% Licenciatura, el 23.4% cuenta con Especialidad y un 2.1% con Doctorado.

Pregunta 7. En lo referente al lugar donde imparte cátedra, un 97.9% lo hace en el ICEA contra el 2.1% que lo hace en otros Institutos.

Pregunta 8. En cuanto a la categoría de los profesores encuestados un 87.2% es de tiempo completo, un 8.5% es profesor de asignatura y por último el 4.3% es de medio tiempo.

II. Poder de Líder.

Pregunta 9. En cuanto a la percepción que tienen los docentes si las actuales autoridades poseen experiencia en sus funciones, un 72.3% opina que regularmente lo demuestran, un 21.3% piensa que casi siempre y un 6.4% nunca.

Pregunta 10. En lo referente, a si los directivos tienen un conocimiento integral del ICEA, un 55.3% considera que no contra un 44.7% que sí.

Pregunta 11. En cuanto a sí el personal docente que realiza funciones académico y administrativas conoce a todas las autoridades, el 61.7% considera que sí contra un 38.3% que no.

Pregunta 12. En cuanto a sí el personal académico considera que las autoridades le reconocen y le recompensan su trabajo cuando lo demuestran, un 44.7% opina que casi siempre, un 38.3% piensa que nunca y un 17.0% cree que siempre.

Pregunta 13. En lo referente a si los profesores consideran que los funcionarios brindan un trato equitativo a los docentes, un 56.3% piensa que casi siempre, un 29.8% considera que nunca y un 14.9% cree que nunca lo hacen.

Pregunta 14. En cuanto a si creen que las autoridades brindan un trato igual a todas la áreas que conforman el Instituto, un 70.2% opina que no contra un 29.8 que considera que sí.

III. Experiencia de líder

Pregunta 15. En lo referente a si el personal docente, si los directivos lo motivan en su trabajo cotidiano, un 46.8% considera que casi siempre, un 38.3% opina que nunca y por último un 14.9% piensa que nunca.

Pregunta 16. Sobre si el trato que brindan las autoridades genera confianza entre los docentes, un 58.6% considera que no contra un 41.4% que piensa que sí.

Pregunta 17. En lo referente a la percepción sobre la capacidad laboral de los actuales directivos, un 59.6% considera que es bueno, un 31.9% opina que es regular y un 8.5% cree que es mala.

Pregunta 18. Sobre la madurez que manifiestan las autoridades en sus decisiones, un 59.6% considera que casi siempre lo demuestran, un 27.7% opina que nunca y un 12.8% piensa que nunca.

Pregunta 19. En cuanto a si las autoridades lo orientan para desarrollar mejor su trabajo, un 48.9% considera que casi siempre, un 38.3% opina que nunca y un 12.8% siempre.

Pregunta 20. En lo referente a si las autoridades fomentan las relaciones humanas entre los docentes, un 72.3% considera que no contra un 27.7% que sí.

Pregunta 21. Sobre el nivel académico que tienen los directivos desde el punto de vista de los docentes, un 61.7% considera que es regular, un 31.9% piensa que es bueno y un 6.4% cree que es malo.

Pregunta 22. En lo referente a si las autoridades fomentan buenos hábitos, un 42.6% considera que nunca, un 34.0% piensa que casi siempre y un 24.3% opina que nunca.

IV. Conducta de líder

Pregunta 23. En cuanto a si los profesores creen que las autoridades participan y orientan las actividades académicas, un 52.3% consideran que casi siempre, un 27.7% cree que nunca y un 17.0% opina que siempre.

Pregunta 24. En lo referente a si los docentes consideran que los directivos tratan de conciliar los problemas que se presentan, un 55.3% opina que casi siempre, un 27.7% cree que nunca y un 17.0% piensa que siempre lo tratan de hacer.

Pregunta 25. En cuanto a si las autoridades tratan de influir en las reuniones académicas que se realizan, 40.4% considera que regularmente, un 39.9% piensa que nunca y un 27.7% opina que frecuentemente.

Pregunta 26. Sobre las actitudes que adoptan las autoridades cotidianamente, un 68.1% considera que son regulares, un 23.4% piensa que son buenas y un 8.5% cree que son malas.

V. Variables situacionales

Pregunta 27. En lo referente a sí los docentes consideran que la falta de materiales influye en sus labores cotidianas, un 80.9% cree que sí contra un 19.1% que piensa que no.

Pregunta 28. Sobre cuál es la actitud que adoptan generalmente los docentes ante una disposición oficial, un 44.7% considera que es propositiva, un 40.4% es por compromiso, un 10.6% es complaciente y el restante 4.3% le es indiferente.

Pregunta 29. En lo referente a sí el docente considera que la burocracia administrativa existente lo afecta en sus labores cotidianas, un 83.0% considera que sí contra un 17.0% que opina que no.

Pregunta 30. En lo referente a cómo considera la calidad del ambiente laboral que actualmente se vive en el Instituto, un 63.8% considera que es regular, un 29.8% cree que es bueno y un 6.4% piensa que es malo.

Pregunta 31. En cuanto a si el docente aplica sus principios y valores personales en sus actividades laborales, un 97,9% considera que sí contra un 2.1% que no.

Pregunta 32. Sobre las actitudes que adoptan los docentes en su trabajo cotidiano, un 63.8% manifiesta que son propositivas, un 29.8% considera que son de compromiso y el 6.4% opina que son de tipo complaciente.

Pregunta 33. En cuanto a la suficiencia del ingreso monetario que percibe por desarrollar sus actividades, un 87.2% considera que no es satisfactorio contra un 12.8% que manifiesta que sí.

Pregunta 34. En cuanto a sí se le ha reconocido su trabajo frente a la comunidad, un 55.3% considera que regularmente, un 25.5% opina que nunca y un 19.1% manifiesta que nunca.

VI. Variables intervinientes

Pregunta 35. Sobre la aplicación de la ética en sus actividades laborales, un 91.5% manifiesta que frecuentemente contra un 8.5% que considera que regularmente lo hace.

Pregunta 36. En lo referente a sí aplica su experiencia en la impartición de cátedra, un 87.2% manifiesta que frecuentemente, contra un 12.8% que dice que regularmente.

Pregunta 37. Sobre si el docente considera que sus actividades académico y administrativas están bien definidas, un 85.1% opina que sí, contra un 14.9% que dice que no.

Pregunta 38. En cuanto a sí el personal docente considera que pertenece a un grupo formal de trabajo, un 85.1% opina que sí, contra un 14.9% que dice que no.

Pregunta 39. Sobre si el docente pertenece a un grupo formal de trabajo, un 78.7% opina que no, contra un 21.3% que dice que sí.

Pregunta 40. Sobre la calidad del ambiente laboral en su área, un 48.9% opina que es regular, un 40.4% considera que es buena y el 10.6% cree que es mala.

Pregunta 41. En lo referente a sí las ordenes de trabajo son objetivas y precisas en el desarrollo de su trabajo, un 69.6% considera que casi siempre, un 31,9% piensa que siempre y el 8.5% cree que nunca.

Pregunta 42. En cuanto a la calidad de relación que los docentes guardan con los directivos, el 53.2% consideran que son buenas, contra el 46.8% que piensan que son regulares.

Pregunta 43. Sobre la percepción que tienen los académicos de la calidad de servicios que brinda el Instituto, un 61.75 considera que están en el rango de regulares, un 34.0% cree que son buenos y el restante 4.3% piensa que son malos.

Pregunta 44. En lo referente a sí cuando existe una necesidad urgente es atendida oportunamente por las autoridades, un 70.2% opina que regularmente, un 19.1% considera que frecuentemente y el 10.6% considera que nunca.

VII. Variables de resultado

Pregunta 45. Sobre sí la calidad de los resultados trabajando en equipo son aceptables, un 61.7% considera que casi siempre y el 38.3% manifiesta que siempre.

Pregunta 46. En lo referente a sí cuando se trabaja en equipo se cubre los objetivos y metas planeadas, un 83.0% opina que sí, contra el 17.0% que dice que no.

Pregunta 47. Sobre sí el docente en los equipos que participa posee un potencial laboral, el 51.5% opinó que sí, un 25.5% no sabe y el 23.4 restante opina que no.

Pregunta 48. En cuanto a si los equipos en que participa el docente tienen la característica de propositivos, el 48.9% considera que frecuentemente, el 42.6% opina que regularmente y el 8.5% considera que nunca.

Pregunta 49. Sobre el cuestionamiento sí al docente le gusta participar en equipos de trabajo, un 68.1% considera que frecuentemente contra un 31.9% que opina que regularmente.

2. Justificación de la utilización del Modelo Factorial General.

Uno de los atractivos de la técnica del análisis de la varianza, es que libera al investigador de las limitaciones del tradicional diseño experimental de los dos grupos.

No solamente proporciona un método para analizar los efectos de un número ilimitado de niveles de tratamiento de una variable experimental, sino que también constituye una base estadística para el análisis de algunos diseños muy complejos con dos o más variables independientes.

El interés del investigador en tales experimentos va a menudo más allá de la pregunta ¿Cuáles son los efectos de cada variable experimental?. La mayoría de las veces, al investigador le interesa saber si tiene un lugar o no, una interacción entre dos o más variables independientes. Se dice que dos variables interactúan si los efectos de una de ellas depende del nivel de la otra. Cuando se intenta formar un juicio, resulta de gran ayuda la representación gráfica de los resultados experimentales.

En resumen, el análisis de la varianza consiste en la obtención de dos estimaciones independientes de la misma, una basada en la variabilidad entre grupos (varianza entre grupos) y la otra basada en la variabilidad dentro de los grupos (varianza dentro de los grupos).

La significación de la diferencia entre estas dos estimaciones de la varianza está dada por las distribuciones **F de Fisher**. Si la estimación de la varianza entre grupos es grande (la diferencia entre medias será grande) respecto a la estimación de la varianza dentro de los grupos, la F resulta grande. Inversamente, si la estimación de la varianza entre grupos es pequeña respecto a la estimación de la varianza dentro de los grupos, la F será pequeña.

Un concepto básico en el análisis de la varianza es la suma de cuadrados. Ya hemos encontrado antes la suma de cuadrados al calcular la desviación estándar, la varianza y el error estándar de la diferencia entre medias.

3. Operacionalización del Modelo Factorial General (en SPSS)

Este modelo nos permite trabajar con factores de efectos fijos o aleatorios, añadir interacciones con las covariantes, llevar a cabo una serie de contrastes a posteriori, realizar diagnósticos de colinealidad, ponderar los valores de la variable dependiente, obtener varias salidas gráficas, etcétera.

Antes de pasar a realizar el análisis, señalamos que podemos trabajar exclusivamente con una variable dependiente, que debe ser numérica, medida en una escala de intervalo o de cociente y cumplir con la serie de supuestos que exige la ANOVA.

El modelo, tal y como está planteado, hipotetiza que **la variable dependiente está influenciada por factores**, a la vez que una variable (**covarianza**) guarda una relación significativa con ella misma.

En esta corrida se buscara la claridad y la simplicidad en los planteamientos con la pretensión de ilustrar las posibilidades de cada prueba y sin que ello vaya en menoscabo del rigor exigible a cada análisis.

En la primera tabla producto de la operación en SPSS, existe un resumen del número de individuos de la muestra y los factores considerados; en la segunda tabla se, observan las fuentes de variación, la suma de cuadrados del tipo III, los grados de libertad, medias cuadráticas F, y el grado de significación de la misma, que tienen la siguiente interpretación:

4. Desglose de Modelo Factorial General analítica por columna

Primera columna de la tabla: fuentes de variación.

En la primera columna hay lo que se podría denominar posibles causas explicativas de la variable dependiente. En efecto, no todos los directivos actúan igual, sino que tienen una variabilidad. Es por eso, que existe la propuesta de hipotetizar un modelo con el que se intenta explicar esa variabilidad, y en el modelo intervienen:

- **Una variable covariante**, en el fondo debe ser una variable que guarde cierta relación positiva o negativa con la variable dependiente y debe estar medida como ésta en una escala de intervalo o de razón. Indudablemente podrían haber sido otra u otras las covariantes.

Se dice que las interacciones son de 2do. orden si intervienen dos factores, de 3er orden si intervienen tres factores y así sucesivamente, **se dice que son de quinto orden cuando intervienen cinco**

factores, que es el máximo capaz de analizar el sistema. Si una o más interacciones no se contemplan en el modelo, sus efectos sobre la variable dependiente se computan como residuales.

Con el objeto de presentar un análisis más detallado de la presente investigación se citan las siguientes consideraciones.

Tres elementos (covariantes, factores e interacciones) constituyen lo que es denominado modelo explicativo de la variable dependiente. El cual, con sus diversos componentes no es capaz de explicar por sí solo la variabilidad de la dependiente. Queda una parte sin explicar que sería el residual y que, sumada a la parte del modelo, daría el total o la variabilidad total de los datos. Estas son, a grandes rasgos, las fuentes de variación de la ANOVA.

Segunda columna: Suma de cuadrados (s.c).

La suma de cuadrados total (variabilidad total de los datos).

	Suma total
- la S.C. del modelo	
- la S.C. residual	

Tercera columna (grados de libertad del modelo)

Cuarta columna medias cuadráticas (M.C.).

Cociente entre la S.C. De cada fuente de variación y los grados de libertad.

Quinta y sexta columna (F y grado de significación).

Cocientes entre las m.c. de cada fuente de variación del modelo y la m.c. del error residual, es el estadístico más importante de ANOVA y el que nos permite concluir hasta qué punto cada una de las fuentes de variación del modelo influye o no en los valores de la variable dependiente.

Si se cumplen los supuestos previos a la realización de la ANOVA (normalidad de la distribución de los datos en la población, igualdad de variancias e independencia de las observaciones) y las medias

verdaderas de los diferentes subgrupos o niveles de los factores son iguales, estos cocientes entre las m.c. de las fuentes de variación del modelo y la M.C. residual siguen una distribución F con grados de libertad los del numerador y denominador, respectivamente.

Según esto, cuanto mayor sea el valor de la F y menor, por tanto el grado de significación de la misma por más probable que sea cierta la hipótesis de diferencias significativas entre las medias de los niveles de los distintos factores, y que sean significativas las interacciones entre niveles o que sea significativo el efecto o relación de la covariante con la dependiente.

Valores más o menos elevados en la F y más o menos próximos a 0 o 1 en el grado de significación, darán una idea de la importancia de cada una de las fuentes de variación a la hora de explicar los valores de la variable dependiente. Y las dos últimas referidas al Noncentral Parameter y al Observed Power.

Antes de iniciar el análisis se debe recordar que en la prueba de decisión estadística puede suceder:

1. Que sea rechazada la Hipótesis Nula (H_0) siendo está verdadera. Es lo que se conoce como error tipo I y su probabilidad de ocurrencia es α .
2. Que se acepte la hipótesis nula (H_0) siendo verdadera. Probabilidad $1-\alpha$.
3. Que se rechace la hipótesis nula (H_0) siendo falsa.
4. Que se acepte la hipótesis nula (H_0) siendo falsa. Es lo que se conoce como error tipo II y su probabilidad de ocurrencia es β .

La tercera de estas posibilidades, es la que se va a utilizaremos y se le conoce como potencia de un contraste y no es otra cosa que la capacidad que tiene una prueba de detectar cuando una hipótesis nula es falsa y rechazarla. Esta potencia depende de la magnitud de las diferencias entre los parámetros reales y el tamaño de muestra utilizado en el contraste.

Simplificando el diseño: Sí se quiere comparar hasta qué punto la variable dependiente difiere o no significativamente, y esto se pretende averiguar a través de una muestra representativa de ambas poblaciones (que no es el caso) y en una comparación de medias con datos independientes, es evidente que la prueba tendrá más potencia y, por tanto, más probabilidad de descubrir que la hipótesis nula (H_0) es falsa y rechazarla cuanto mayor sea el tamaño de la muestra utilizada para revisar el contraste.

Así, esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba del ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y 1. Así esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y 1, correspondiendo un valor 1 a aquellos contrastes en los que hay la certeza absoluta de que la prueba es capaz de detectar si la hipótesis nula es falsa y rechazarla y un $<0>$ cuando ocurre todo lo contrario.

Estos valores son los que aparecen en la columna Observer Power y, a la vista de los mismos hay que concluir, casi con una certeza absoluta, que el ANOVA es capaz de detectar si la hipótesis nula de no existir y la diferencia significativa en la variable dependiente es falsa y en consecuencia, rechazarla.

5. Datos que conforman nuestra hipótesis de trabajo.

De acuerdo a la nuestra propuesta de investigación se decidió por utilizar cuatro parámetros:

- I. Datos generales
- II. Poder de líder
- III. Experiencia de directivo
- IV. Conducta de directivo

Que de acuerdo a mi juicio responden a los propósitos generados en esta investigación, para ello se optó por utilizar el Modelo Factorial General y en función a los resultados obtenidos se estará en posibilidad de aceptar o rechazar la propuesta de hipótesis.

I. Datos Generales (cuadro 1)

V. dependiente	Covarianza	Factores
p.6 Máximo nivel de estudios	p.8 Categoría del docente	p.1 Edad
		p.2 Sexo
		p.3 Estado Civil
		p.4 Antigüedad
		p.5 Licenciatura que imparte

II. Poder de Líder (cuadro 2)

V. dependiente	Covarianza	Factores
p.14 Preocupación todas las áreas	p.9 ¿Autoridades expertas?	p.10 Conocimiento íntegro
		p.11 Conocimiento de funcionarios
		p.12 Reconocimiento y recompensa
		p.13 Trato equitativo

III. Experiencia de directivo. (cuadro 3)

V. dependiente	Covarianza	Factores
p.17 Capacidad laboral	p.21 Nivel académico	p.15 Fomentan la motivación
		p.16 Trato genera confianza
		p.18 Decisiones con madurez
		p.19 Lo orientan
		p.22 Fomentan buenos hábitos

IV. Conducta del directivo (cuadro 4)

V. dependiente	Covarianza	Factores
p.24 Concilian problemas	p.20 Fomentan relaciones	p.23 participan y orientan
		p.25 Influyen en reuniones académicas
		p.26 Actitudes genéricas

H₁. La aplicación de la técnica de dirección compartida, es la herramienta idónea para crear las condiciones que orienten a la concreción de un modelo que contemple tanto la administración tradicional (motivación y liderazgo) como los factores individuales (conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, principios, valores, etcétera) de los directivos.

Datos Generales.

1ª. Columna de la tabla: fuentes de variación.

Los directivos que aplican la dirección compartida, deben considerar tanto la administración tradicional como los factores individuales e institucionales con el objeto de homogenizar las políticas directivas del ICEA.

Debido a este cuestionamiento se propone hipotetizar un modelo con el que se explicará esa variabilidad, para ello hay que considerar:

Número de parámetro	Preguntas tipo (Variables dependientes)
I	p.6 ¿Máximo nivel de estudios?
II	p.14 ¿Las autoridades se preocupan por igual de todas las áreas?
III	p.17 ¿Cómo considera la capacidad de trabajo de las autoridades?
IV	p.24 ¿Las autoridades tratan de conciliar los problemas?

- **Variable covariantes.** En el fondo guardan cierta relación positiva o negativa con sus variables dependientes y que están medidas en escalas de intervalo o de razón. Indudablemente podrían haber sido otra u otras las covariantes.

Número de parámetro	Preguntas tipo (Covariantes)
I	p.8 ¿Categoría del profesor?
II	p.14 ¿Las autoridades del ICEA son expertas en sus funciones?
III	p.21 ¿Cómo considera el nivel académico de los funcionarios?
IV	p.24 ¿Las autoridades orientan las relaciones humanas?

Se dice que las interacciones son de 2do orden si intervienen dos factores (dos preguntas), de 3er orden si intervienen tres factores (o tres preguntas) y así sucesivamente. **Se dice que son de quinto orden cuando intervienen cinco factores (o cinco preguntas), que es el máximo que es capaz de analizar el sistema.** Si una o más interacciones no se contemplan en el modelo, sus efectos sobre la variable dependiente se computan como residuales.

- Para el desarrollo del presente estudio se realizó el siguiente cuadro:

Número de parámetro	Número de factores Interacciones
I	Quinto orden (cinco factores o preguntas)
II	Cuarto orden (cuatro factores o preguntas)
III	Quinto orden (cinco factores o preguntas)
IV	Tercer orden (tres factores o preguntas)

- **Interacción de n factores.** Orden entre los factores antes mencionados. Este concepto debido a R. Fisher describe los efectos que sobre las variables dependientes pueden producir las diferentes combinaciones simultáneas de los diversos niveles de los factores.

Tres elementos (**covariantes, factores e interacciones**) constituyen lo que de alguna manera se ha denominado **modelo explicativo** de la Dirección Compartida.

6. Mecanismo de rechazo o aprobación.

En las siguiente tabla, las fuentes de variación, la suma de cuadrados del tipo III, los grados de libertad, medias cuadráticas, F y grado de significación y las dos últimas columnas referidas al parámetro de no centralidad y al poder de observación.

La prueba estadística que ha sido elegida para aprobar o rechazar la hipótesis de investigación es la tercera y puede suceder que:

1. Que haya rechazo en la hipótesis nula (H_0) siendo falsa. Pues bien, a esta se le conoce como potencia de un contraste y no es otra cosa sino la capacidad que tiene una prueba de detectar que una hipótesis nula es falsa y rechazarla.

Simplificando el diseño: Si se quiere comparar hasta qué punto **el máximo nivel de estudios, la preocupación equitativa de todas las áreas, la capacidad laboral de los directivos y la preocupación de conciliar los problemas** difieren o no significativamente, y esto se pretende averiguarlo a través de muestras representativas de ambas poblaciones y en una comparación de medias con datos independientes, es evidente que la prueba tendrá más potencia y, por tanto, más probabilidad de descubrir que la hipótesis nula (H_0) es falsa y rechazarla cuanto mayor sea el tamaño de la muestra utilizado para revisar el contraste.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así, esta potencia puede calcularse a posteriori y es lo que hace el sistema con esta prueba del ANOVA. Sus valores oscilan entre $<0>$ y $<1>$, correspondiendo un valor 1 a aquellos contrastes en los que hay la certeza absoluta de que la prueba es capaz de detectar si la hipótesis nula es falsa y rechazarla y un $<0>$ cuando ocurre todo lo contrario.

Concentrado de tablas para aprobación o desaprobación de hipótesis

Variable dependiente: ¿Máximo nivel de estudios?

Source	Type III SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig	Noncent Parameter	Observerd Power
Corrected Model	30.904 ^b	38	.813	1.446	.304	54941	.397
Intercept	2.383	1	2.383	4.237	.07	4.237	.441
P. 8	.000	1	.000	.000	1.000	.000	.050

Variable Dependiente: ¿Preocupación igual a todas las áreas?

Source	Type III SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig	Noncent Parameter	Observerd Power
Corrected Model	5.934 ^b	15	.396	3.148	.003	17.225	.980
Intercept	2.913	1	2.913	1.021	.000	23.179	.997
P.9	.128	1	.128	1.021	.320	1.021	.165

Variable Dependiente: ¿Capacidad laboral de directivo?

Source	Type III SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig	Noncent Parameter	Observerd Power
Corrected Model	12.846	18	.714	5.582	.000	100.470	1.000
Intercept	1.282	1	1.282	10.026	.004	10.026	.863
P.21	1.076	1	1.076	8.413	.007	8.413	.799

Variable Dependiente: ¿Tratan de conciliar problemas?

Source	Type III SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig	Noncent Parameter	Observerd Power
Corrected Model	14.970 ^b	15	.998	5.628	.000	84.416	1.000
Intercept	5.419	1	5.419	30.577	.000	30.577	1.000
P.20	8.571E-02	1	8.571E-02	.483	.492	.492	.103

Estos valores son los que aparecen en la columna Observer Power y, a la vista de los mismos se concluye, casi con una certeza absoluta, que el ANOVA es capaz de detectar si la hipótesis nula de no existencia de diferencia significativa en la aplicación de la técnica de la Dirección Compartida es falsa y en consecuencia, rechazarla.

En concreto, el valor en la columna (**Observerd Power**) para los cuatro parámetros analizados del **Factor Modelo** y así asegurar con certeza lo siguiente:

Parámetro	Índice observado	Decisión
I	.397	La hipótesis rebasa el margen del .05%
II	.980	La hipótesis es nula y se rechaza
III	1.000	La hipótesis es nula y se rechaza
IV	1.000	La hipótesis es nula y se rechaza

Para el factor **interacción (Observerd Power)** para los cuatro parámetros analizados señalando lo siguiente:

Parámetro	Índice observado	Decisión
I	.441	La hipótesis rebasa el margen del .05%
II	.997	La hipótesis es nula y se rechaza
III	.863	La hipótesis es nula y se rechaza
IV	1.000	La hipótesis es nula y se rechaza

En el caso de las covariantes **Categoría de profesor, autoridades expertas en sus funciones, Nivel académicos de los funcionarios y fomento de relaciones humanas**, y tal como se observa en la última columna de la segunda tabla, la potencia de la prueba se observa de la siguiente manera:

Parámetro	Índice observado	Interpretación
I	.050	Grado de potencia de la prueba muy débil
II	.165	Grado de potencia de la prueba débil
III	.799	Grado de potencia de la prueba alto
IV	.103	Grado de potencia de la prueba débil

El **parámetro de no centralidad** se utiliza para el cálculo de la potencia. El resto de los resultados de la tabla lleva a considerar la **influencia significativa de la Aplicación de la técnica de Dirección Compartida** con los siguientes resultados:

Parámetro	F	P	Interpretación
I	1.446	.304	Influencia no significativa de la interacción
II	3.148	.003	Influencia no significativa de la interacción
III	5.582	.000	Influencia significativa de la interacción
IV	5.628	.000	Influencia significativa de la interacción

Capítulo V.

(Conclusiones y Recomendaciones)

Para efectos de las conclusiones se optó por abordarlas y parámetro por considerar la forma más idónea para describir el perfil de los académicos que conforman la planta académica de nuestro Instituto.

I. Datos Generales.

El primer factor que destaca es el hecho de que el 97.9% de los docentes que realizan actividades académicas y administrativas imparten cátedra en el ICEA, seguido de los docentes que poseen la categoría de tiempo completo con el 87.25%, en tercer lugar los docentes que tienen el estado civil de casado con el 68.1%, en cuarto lugar el 51.1% del personal académico pertenece al sexo femenino, en quinto lugar el 48.9% de los profesores manifiesta que su máximo grado de estudios es el de nivel maestría, en sexto lugar el 42.6% de los encuestados manifiesta poseer una antigüedad de cinco años o más, en séptimo comparten el mismo porcentaje los profesores que poseen una edad entre 31 a 35 años y los de 41 o más y por último, el 27.7% de los catedráticos imparte cátedra en la carrera de Administración.

II. Poder de Líder.

El 72.3% de los docentes manifiesta que las autoridades actuales del Instituto poseen experiencia académica y administrativa en las funciones que desempeñan, en segundo lugar el 70.2% cree que los funcionarios sí dispensan un trato equitativo a todas las áreas que conforman el Instituto, en tercer lugar el 61.7% de los catedráticos sí conoce a todos los funcionarios del Instituto, en cuarto el 56.3% de los docentes considera que las autoridades brindan un trato equitativo a todo el personal académico, en quinto el 55.3% de los profesores piensan que los directivos sí conocen de una manera integral al ICEA, en sexto el 44.3% de los entrevistados opina que casi siempre las autoridades le recompensan y reconocen su trabajo.

III. Experiencia de Líder

El 72.3% de los docentes entrevistados considera que las autoridades fomentan las relaciones humanas entre los profesores, en segundo lugar el 61.7% opina que el nivel académico actual de los funcionarios es regular, en tercer lugar comparten el mismo porcentaje (59.6%) los conceptos de capacidad laboral y madurez los directivos desde la perspectiva de los académicos, en cuarto puesto el 58.6% que el trato que brindan las autoridades genera confianza entre los docentes, en quinto lugar el 48.9% cree que las

autoridades casi siempre lo orientan para desarrollar su trabajo, en sexto el 48.6% del personal docente considera que las autoridades casi siempre le motivan en sus actividades cotidianas y por último, el 42.6% piensa que las autoridades fomentan con su ejemplo los buenos hábitos entre la comunidad.

IV. Conducta de líder

El 68.1% de los docentes considera que las actitudes que adoptan cotidianamente las autoridades son de orden regular, en segundo lugar el 55.3% opina que las autoridades regularmente tratan de conciliar los problemas que se presentan, en tercer lugar el 52.3% de los profesores piensan que los funcionarios casi siempre tratan de orientar a las actividades que se presentan y por último, el 40.4% cree que las autoridades regularmente tratan de influir en las reuniones académicas que se desarrollan.

V. Variables situacionales.

El 97.9% de los profesores consideran que cuando desarrollan sus labores sí aplican sus principios y valores en el trabajo, en segundo lugar el 87.2 de los docentes consideran que el ingreso monetario que perciben por su labor académica no es satisfactorio, en tercer lugar el 83.0% considera que la burocracia administrativa si los afecta en las funciones cotidianas, en cuarto lugar el 80.9% cree que la falta de materiales influye de una manera determinante en el desarrollo de sus actividades académicas, en quinto lugar comparten el mismo porcentaje (63.8%) los profesores que consideran regular el ambiente laboral en el ICEA y que creen que sus actitudes en el trabajo son propositivas, en sexto lugar el 55.3% de los académicos consideran que regularmente se le reconoce su esfuerzo académico, y por último, el 44.7% de los profesores considera que cuando media una orden oficial, la actitud que asumen en ese momento es propositiva.

VI. Variables intervinientes.

Sobre la aplicación de la ética en sus actividades cotidianas un 91.5% de los docentes consideran que sí las contempla, en segundo lugar un 87.2% cree que frecuentemente aplican su experiencia, en tercer lugar comparten el mismo porcentaje (85.1%) los profesores que manifiestan que sus actividades académico y administrativas están perfectamente bien definidas y los profesores que sí pertenecen a un grupo formal, en cuarto lugar el 78.7% considera que sí pertenece a un grupo informal, en quinto lugar el 70.2% considera que cuando se presenta una necesidad extraordinaria es regularmente atendida por las autoridades, en sexto lugar el 69.6% cree que las ordenes de trabajo son objetivas y precisas, en séptimo el 61.7% cree que los servicios que proporciona el ICEA son regulares, en octavo el 53.2% de los

académicos cree que las relaciones con los funcionarios son buenas y por último, el 48.9% de los docentes considera que la calidad laboral en el ICEA es regular.

VII. Variables de resultado.

El 83.0% de los docentes considera que cuando se trabaja en equipo se cubren los objetivos y metas planeados, en segundo lugar el 68.1% de los académicos manifiesta que sí le agrada participar en equipos de trabajo, en tercer lugar el 61.7% considera que la calidad de los resultados de trabajo en equipo son casi siempre aceptable, en cuarto el 51.5% de los entrevistados considera que el equipo de trabajo que integra tiene un potencial laboral y por último, la característica que distingue a los grupos de trabajo donde participa son de tipo propositivo.

Recomendaciones:

La grandeza de los directivos o funcionarios se expresa en cuatro dimensiones o estrategias: visión, realidad, ética y valor. Cada una de ellas se explica y amplía por medio de cuatro recursos y tácticas.

En cada estrategia, las tácticas forman una secuencia y su orden es importante.

Empiezan con lo sencillo, lo práctico y lo mensurable, después se adentran cada vez con mayor profundidad en las estructuras filosóficas que sustentan la mentalidad de liderazgo. Cada táctica representa un nivel diferente: profesional, social, psicológico y filosófico, respectivamente. A medida que haya que profundizar en esas tácticas, éstas irán apalancando el poder que poseen para mejorar la eficacia del liderazgo, porque la profundidad es igual a la verdad, y ésta genera resultados. Cuanto más se ahonde, tanto más se llegará a las causas fundamentales de los problemas y habrá una resolución.

Cada estrategia tiene cuatro tácticas de apoyo, una de las cuales es el **factor crítico de éxito**. No es posible pretender ser un líder de cierta importancia sin ser hábil en esta táctica (aunque es factible "fingir serlo" durante algún tiempo).

I. Visión: la estrategia y las tácticas

En términos generales, por ahora, visión significa pensar en grande, mantener la perspectiva, estar alerta de manera incesante y tener claridad. Es valorar la brillantez intelectual. Significa pensar por uno mismo, mantener una imagen clara de las metas lejanas; en resumen, supone no ser sólo reactivo, sino también resueltamente proactivo. Implica tener una sensación de legado y destino y, en todo momento, tener presente esa sensación.

La visión no se refiere tanto a qué se piensa, sino a cómo se piensa. La visión es más cuestión de proceso que de contenido. Es pensar de una forma muy especial, aguzando la mente. La visión es apartarse de la "administración en pequeño" para conseguir el macroliderazgo. La visión no necesariamente implica tener un plan, sino poseer una mente que siempre planea.

En una definición formal, tener visión significa pensar en grande y de manera original. Ésta, pues, es la declaración de la fórmula de la visión. Significa pensar en grande, es decir, siempre desde una perspectiva muy elevada. Significa pensar aún más allá de eso, porque siempre hay una perspectiva más allá de la que hemos adoptado. Se trata de pensamiento vertical, pero también de pensar de manera original, de pensar de manera horizontal, literalmente, por decirlo de alguna manera.

Las **tácticas** de apoyo de la mentalidad visionaria, de lo sencillo a lo complejo y del sentido común a la filosofía, son éstas:

1. La mentalidad visionaria es capaz de abstraer el razonamiento y el análisis. Esta capacidad se conoce como inteligencia.
2. La mentalidad visionaria es componente en el pensamiento sistemático y estratégico (es decir, integrador), lo que básicamente significa, pensar en grande. Esta táctica pertenece al nivel social. Es la capacidad para ver modelos más amplios y novedosos, para imaginar escenarios con sagacidad. Esta aptitud contrasta con el análisis y lo complementa.
3. La mentalidad visionaria muestra un alto grado de creatividad y tiene acceso inmediato al inconsciente. La inteligencia visionaria es rica en la producción de lo nuevo, el incentivo y la innovación progresiva y trascendental, así como el pensamiento lateral, como el uso del inconsciente y la intuición para comprender con mayor perspicacia.
4. La visionaria mentalidad de liderazgo es capaz de ampliar y explorar la experiencia del tiempo-espacio interior o subjetivo. Esto significa tener conciencia de las posibilidades. Aquí se entra en contacto no sólo con lo que en realidad es, sino también con toda la rica gama de sus posibilidades humanas, el espectro total del potencial humano.

II. Realidad: la estrategia y las tácticas.

El realismo es el pragmatismo de estar en contacto con el mercado, con los hechos, con la verdad. Significa no mentirse, no vivir en un estado de autoengaño. Ser realista significa pensar en lugar de sentir; ser objetivo no subjetivo; racional, no irracional.

El realismo significa estar conectado con la realidad externa y esto se refiere principalmente a la economía, las leyes agrarias, la cultura circundante, la competencia y, sobre todo, otras personas. El realismo significa que uno entiende, acepta y hace frente a las realidades del negocio, la organización profesional o gubernamental específica; que uno conoce a sus clientes, proveedores y accionistas. Sin embargo, también es preciso estar completamente familiarizado con la cultura social más amplia dentro de la cual se vive o se realizan las actividades de negocio.

Algunos directivos dan preferencia a los objetos y los sistemas sobre los seres humanos; hay menos insolencias y ambigüedad; no obstante, las personas constituyen la realidad más importante en casi todas las situaciones de liderazgo, aunque también ofrecen las limitaciones más frustrantes para los líderes. Hacer que los demás acojan esta verdad es parte de lo que entendemos como realismo.

Realismo también significa estar en contacto con las realidades internas, como los ideales, los valores, los sentimientos y las actitudes (en este punto, es posible que se traslape con la ética, la tercera estrategia de liderazgo dominante). Por último, realismo significa estar consciente del ritmo acelerado del cambio. En la planeación no basta con estar preparado para el cambio; los acontecimientos suelen rebasar los mejores planes.

En general y a manera de definición, realismo significa no tener ilusiones. Ésa es la declaración de la fórmula de la realidad. Los recursos o las tácticas de apoyo son los siguientes:

1. Realismo significa ante todo una atención meticulosa a los detalles prácticos, atender a las necesidades precisas de los clientes inmediatos y los finales. Es concentrarse en lo que más conviene al cliente, no en lo que es apropiado para el negocio.
2. La realidad como estrategia es el compromiso de obtener información amplia y mantener una postura de objetividad aséptica. Quiere decir adherirse a las normas profesionales. Representa la imparcialidad, la investigación, los hechos y los cálculos; significa que usted conoce su negocio a fondo, y cuanto más sepa acerca de lo que le rodea, tanto mejor.
3. Realismo se concentra de manera muy marcada en la atención a la supervivencia. Significa una orientación inquebrantable hacia los resultados y el mercado. Esta táctica representa el nivel

psicológico. Demuestra la forma en la que usted como líder percibe la realidad, y los términos son fundamentalmente en la forma de la supervivencia.

4. El nivel filosófico, el compromiso estratégico con la realidad significa contacto directo y personificado con usted, los demás y con la manera en que otros lo perciben. En la última instancia, esta táctica es la declaración filosófica de lo que significa estar en contacto con la realidad: vivir saludablemente en el mundo.

Una declaración resumida informal de estas tácticas es que un líder realista responde ante los hechos. Esto se incorpora en la declaración de la fórmula: que realismo significa no tener ilusiones.

III. Ética: la estrategia y las tácticas

Ética quiere decir que la moralidad y la integridad son de verdad importantes para usted. Atesora su carácter; *es* su carácter. Ética también es conocer la fuerza del amor y actuar con base en esa sabiduría. Además, significa que uno valora la riqueza personal que se adquiere al servir.

El poder ya no es el fin en sí mismo, sino un medio para hacer el bien. Ética significa comprender la profundidad de un ser humano: usted entiende a los demás así como así mismo. La ética exige respeto por el estudio de los sentimientos humanos y las relaciones que se encuentran en la literatura, las artes y todas las demás descripciones sensibles que ahondan en los profundos misterios del ser humano.

Ética es tener la sabiduría para ser auténtico en las relaciones humanas, es decir ser uno mismo. Así, la ética se aproxima a la sabiduría y esta idea también abarca muchos de los significados implícitos en el uso del concepto de la ética como estrategia de liderazgo dominante. Como una forma de la sabiduría, la ética significa ser experto en las entretelas de este mundo y ser excepcionalmente sensible a todos los problemas humanos.

La sabiduría consiste en haber vivido lo suficiente como para saber qué complace y qué lastima, y que la compasión por la forma en que las personas luchan para solucionar el problema de la existencia abarca todo el espectro de las fragilidades humanas.

En los negocios y las profesiones, el término ética a menudo se refiere a la calidad de los productos, servicios, atención al cliente y administración. Las cuatro tácticas de apoyo, o recursos, en el orden en cuanto a su creciente profundidad y poder de acción, son las siguientes:

1. Ética significa trabajo en equipo, entender que el liderazgo eficaz implica realizar tareas a través de la labor de todos. Significa lealtad a los grupos especiales de trabajo (es decir, se refiere al concepto de los equipos flexibles).
2. La ética debe considerarse. Es preciso que el trabajo tenga significado y debe haber significado en el trabajo que usted crea para los demás. El trabajo significativo rebela el trabajo interesante. El significado también se refiere a hacer un compromiso, buscar la lealtad que aporte significación y valor a la existencia. En la vida, es necesario encontrar algo digno con lo que uno pueda comprometerse incondicionalmente.
3. De manera esencial, la ética es también amor. Amor significa servicio, tutorar, a ver el mundo desde el punto de vista de los demás, hacer que todos alcancen el éxito. Significa compasión. El amor también es validación. El amor son dos seres que entran en un mundo común. En el amor, el ser presencia y refleja otro ser. Dicha, noble virtud que debe expresarse también en el lugar de trabajo.
4. Ética significa integridad, moralidad y principios. Es adherirse a los valores fundamentales. En particular, ser ético es comprender la nobleza del mensaje ético socrático: que la persona moral está motivada por lo que es correcto y no por lo que se siente bien. Esta táctica existe en el nivel filosófico, que es el de los principios.

IV. Valor: la estrategia y las tácticas.

El valor, como estrategia dominante o dimensión para adquirir la mentalidad de liderazgo, es la disposición a correr riesgos. Como los filósofos estoicos nos dicen, la seguridad estriba sólo en el valor y el carácter personal; no en garantías dudosas del mundo de los negocios y el gobierno, ni siquiera en la vida privada. La mentalidad de liderazgo audaz entiende que no es posible vivir sin valor. Y el líder sabe que éste no evita la angustia y la culpa, sino que maneja estas circunstancias de manera constructiva. De manera específica y formal, valor significa emprender con iniciativa sostenida. Ésta es la declaración de la fórmula. Aprovechala para recordar su valor y aplíquela. Esta estrategia conduce a cuatro tácticas, o recursos de apoyo:

1. Educación y administración dinámicas de sus mercados significa ampliarlos, no meramente entenderlos y responder a ellos. Significa diseñar y lanzar productos de liderazgo. Significa propugnar por un producto, ser promotor del producto. Sin importar lo que ofrezca, ése es su producto.

2. Valor es la capacidad de mostrar autonomía personal e independencia de pensamiento, tomar la iniciativa, ser emprendedor. Significa estar dispuesto a estar solo. Como un líder maduro, usted elige libremente su identidad. Se define. "Inventa" quién es. Es responsable de lo que usted es sin importar sus orígenes: sus padres, educación y grupo étnico.
3. Valor es la libre decisión de tolerar cantidades máximas de angustia, controlar la ansiedad de manera constructiva, entender que estar angustiado significa que está madurando. Entender la angustia es haber tocado el meollo del valor.
4. El valor exige una comprensión clara del concepto filosófico, difícil y fundamental del libre albedrío. Uno es "una libertad". Nuestra naturaleza es elegir, siempre y en todas las circunstancias. Jamás se es libre de no elegir. La libertad es un hecho, aunque no científico. Que la libertad impere en el alma es un "hecho filosófico", es decir, una realidad subjetiva, confirmada subjetivamente.

El liderazgo es el uso del poder. Pero, para ser ético, no debe abundarse nunca del poder. Para asegurarse de ello, no se debe quebrantar una regla: el poder sólo tiene que emplearse para el beneficio de los demás, nunca de uno mismo. Ésta es la generosidad esencial y la abnegación del líder.

Delegar el poder es también transferir la responsabilidad y el compromiso, una cuestión que con frecuencia se pasa por alto. La responsabilidad sin poder es tan vacía como el poder sin responsabilidad. Cuando se responsabiliza a un subordinado, pero éste no tiene la autoridad para poner en práctica las decisiones, es tan absurdo como un funcionario empresarial que tiene el poder pero no se siente personalmente responsable del éxito de la empresa. Éstos son algunos de los problemas sistémicos y psicodinámicos que suelen presentarse cuando se plantea la cuestión del trabajo en equipo.

Para sintetizar todo lo anterior, es preciso entender que optar por la energía es estar siempre orientado hacia la acción. El líder auténtico sabe cómo actuar. Asimismo, la palabra que resume la iniciativa es *acción*. El líder actúa y lo hace en todo momento. Estar orientado hacia la acción es esforzarse físicamente y ser extrovertido, lo opuesto de ser introvertido y reflexivo.

En pocas palabras, el líder con valor reclama el poder en todo momento, para emprender, accionar y correr riesgos. Este resumen se incorpora a la declaración de la fórmula: que el valor significa movilizarse con iniciativa sostenida. Esta aptitud, que es la táctica de la fuerza de voluntad, es el cuarto factor crucial para el éxito; los otros son: pensamientos sistemático y estratégico, supervivencia y trabajo en equipo.

Debe quedar claro que tener valor implica actuar con iniciativa sostenida, una iniciativa que jamás cesa. Una declaración informal de esta táctica es que un líder con valor siempre reivindica el poder para emprender, activarse y correr riesgos.

Recurso: Sugerencias para alcanzar y sostener la grandeza interna.

Esta sección contiene prácticas de reafirmación. Su propósito es darle práctica y aplicar la tecnología de éste directamente en sus preocupaciones más urgentes de liderazgo. Estas actividades han sido comprobadas y son efectivas en situaciones reales de negocios.

Instrucciones.

Su desempeño en todas las estrategias mejorará si toma la decisión personal, firme e irrevocable de organizar y controlar su mente, es decir, de dirigir la inteligencia de liderazgo hacia su potencial de genio. ¿Cómo reafirmar esa decisión? Empiece con las ideas más prácticas, con la comprensión adecuada de lo que la mente es: cómo funciona la mente, qué mentalidad desea adquirir. Así tendrá la determinación de lograrlo.

Los directivos, personas con inteligencia de liderazgo cultivada, siempre están en alerta y despiertos. En las siguientes afirmaciones encontrará descripciones de lo que significa estar despierto para la inteligencia de liderazgo. Al familiarizarse con los modelos de los genios del liderazgo total, se prometerá experimentar un mayor éxito personal a medida que alcance estas metas. Tome su decisión en este momento. Esto tiene la intención de presentarle el desafío en última instancia de que adquiera la clase de mente o de inteligencia de liderazgo que personifica estas afirmaciones. Siga estas sugerencias a medida que lea las afirmaciones:

1. Manténgase en un estado alerta de relajación.	2. Visualice incisivamente cada afirmación y con tantos sentidos como le sea posible. Piense en ejemplos.
3. Afirme, quiera, posea y aprópiase de cada afirmación.	4. Practíquelas con frecuencia y de manera consistente.
5. Medite en ellas antes de emprender cualquier tarea, proyecto o trabajo importante.	6. Supervise la calidad de su visualización.
7. Supervise la eficacia de las afirmaciones para su trabajo de liderazgo.	8. Haga su propia lista de afirmaciones, afirmaciones comprobadas que usted sepa que son efectivas.

En ocasiones, las personas piensan que es imposible estar a la altura de estas afirmaciones. Por supuesto que es imposible, pero ése no es el punto. El punto es pensar en ellas como si fueran reales, a fin de cambiar la mente en el nivel de la genialidad.

El resultado final de adoptar estas afirmaciones debe ser que usted habla con su inconsciente. Su inconsciente escucha de verdad y, consecuentemente, lleva a cabo los cambios apropiados y profundos, perceptivos y de carácter. De este modo, usted será más sincero consigo mismo. Se transformará en la persona que es, porque no hay nada artificial sólo afecto. Despierte a su inconsciente para que le ayude a llegar a ser el líder natural que espera ser.

Visión

1. Tener una mente clara y conciencia lúcida.	2. La claridad y singularidad deben dominar el pensamiento.
3. Estar dotado de una memoria adecuada.	4. Recordar los hechos más significativos con amplitud.
5. Ser experto en los recursos mentales que estimulan la memoria.	6. Distinguir entre lo que importa recordar y lo superficial.
7. Poseer y desarrollar el arte de la atención.	8. Valorar la capacidad de recordar.
9. Las matemáticas deben ser consideradas amigables.	10. La ciencia se me facilita tanto que puedo trabajar dormido con ella.
11. Tener control absoluto sobre admitir y excluir estímulos internos y externos.	12. Poseer control total sobre mi mente, cómo funciona y en qué se concentra.
13. Estar acostumbrado a hacer asociaciones lógicas rápidamente.	14. Entender con presteza, trátase de recibir instrucciones, leer un pasaje, comprender el meollo de un problema, descubrir una solución.
15. En conversaciones complejas ir a lo concreto y responder oportunamente.	16. Proponer soluciones de los problemas más complejos.
17. Aprender con rapidez.	18. Demostrar agilidad en la lectura, el razonamiento y la adquisición de técnicas.
19. Ser capaz de completar tareas complejas en un lapso muy breve.	20. Poseer un excelente vocabulario.
21. Diagnosticar los panoramas de una manera oportuna y precisa de cualquier situación compleja, caótica o confusa.	22. Tener confianza en las capacidades mentales.

23. Poseer una amplia y profunda formación.	24. Tener un adecuado capital cultural.
25. Tener una excelente visión de la perspectiva.	26. Observar con claridad el cambio
27. Poseer una mente amplia, analítica y objetiva ante los hechos.	28. Mantener la mente siempre adelante de los demás.
29. Ver siempre hacia adelante, tratarse de planear el día, pensar en la vida o tomar decisiones estratégicas.	30. Pensar siempre en grande.

Realidad.

1. Nunca mentirse respecto a la verdad.	2. Tener una visión objetiva para reconocer lo que es normal y saludable.
3. Adaptarse a cualquier situación.	4. Poseer un sentido común que se acerque a la perfección.
5. Poseer un sentido agudo de lo que es real, fáctico, objetivo y claro para el observador imparcial.	6. Comportarse de manera inteligente en las áreas fundamentales de la salud, entretenimiento, educación, carrera profesional, finanzas, las leyes y la responsabilidad social.
7. Estar informado acerca de los asuntos económicos, políticos, sociales y adelantos científicos y tecnológicos; además de los acontecimientos en las artes, los deportes, los problemas del mundo y las expectativas para el futuro.	8. Tener la fortaleza para salir adelante y con confianza, de las situaciones más frustrantes y confusas.
9. Entender a la perfección cómo lo perciben los demás.	10. Sentirse en contacto con todas las personas que conoce.
11. Estar siempre dispuesto a competir.	12. Ofrecer resultados inmediatos.
13. Examinar todas las situaciones con absoluta objetividad.	14. Estar preparado para los retos.
15. Estar en contacto con el mundo real.	16. Los problemas difíciles cuando se resuelven fortalecen a los directivos.
17. Presentar informes con resultados objetivos, mesurables y tangibles.	18. Tener en cuenta que todas las decisiones que asuma tendrán varios efectos.
19. Traducir el poder de experto en liderazgo continuo.	20. Vivir y convivir este estilo de vida.

Ética.

1. Considerarse una persona sensata y experimentada.	2. Reforzar las relaciones humanas con la gente que le rodea.
3. Tener plena confianza en sus conocimientos.	4. Entender el comportamiento humano.
5. La gente debe confiar en usted sin reservas.	6. Tener seguridad duradera.
7. Ser un excelente comunicador.	8. Ser una persona muy genuina.
9. Vivir con la sensación de realización.	10. Tener relaciones agradables con la familia.
11. Poseer contactos profesionales y de negocios satisfactorios.	12. Sentirse seguro en todo momento.
13. Distinguir con claridad y sin esfuerzo entre el bien y el mal.	14. Sentirse cómodo con sus valores.
15. Llevar una vida satisfactoria en el terreno familiar y laboral.	16. Tener capacidad para comprender y perdonar.
17. Ser digno de confianza y justo.	18. Estar dispuesto a sacrificarse por los demás, si no se les trata con justicia
19. Defender la dignidad humana.	20. Propiciar que las personas lo inviten a participar en equipos de trabajo.
21. Poseer un historial que se distinga por que los equipos en los que usted participó alcanzaron el éxito.	22. Ser una persona: afable, generosa, comprensiva y equitativa.
23. Valorar la sabiduría.	24. La humildad, compasión, devoción y sabiduría son las cualidades humanas más deseables.

Valor

1. Vivir de acuerdo a los principios y estilo de vida.	2. Ejercer libremente su criterio.
3. Tener una opinión propia y objetiva sobre la mayoría de los problemas.	4. Poseer un sistema de valores propio.
5. No ser extravagante.	6. Poseer una energía inagotable.
7. Tomar decisiones en el momento oportuno y adecuado.	8. Tener talento para tomar decisiones de manera instantánea.
9. Poseer fortaleza.	10. Manejar sentimientos.
11. Ser una persona que goce de credibilidad considerable.	12. Ser una persona muy digna.
13. Su seguridad debe ser inagotable.	14. Estar motivado.
15. Ser infatigablemente persistente.	16. Poseer determinación inalterable.
17. Vivir con la ambición de ser mejor dentro sus posibilidades.	18. Permanecer sereno en condiciones de presión intensa.
19. Ser tolerante.	20. Estar plenamente dispuesto a enfrentar la muerte.
21. Hacer acto de presencia en todas las emergencias.	22. Estar dispuesto a enfrentar al mal.
23. Ser fuerte ante las adversidades.	24. Poseer independencia de pensamiento
25. Proceder siempre con iniciativa.	26. Enfrentarse al cambio sin temor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo VI (Propuestas).

Este capítulo consta de dos apartados, el primero se refiere al perfil que debe poseer un directivo y el segundo se desarrolla una matriz insumo/producto de todos los autores consultados, en la que destacan las características que debe reunir cada líder. Además, como dato sobresaliente, se mencionan el número total de atributos y cualidades que sugiere el modelo propuesto por Rensis Likert.

Las siguientes ideas relativas a cómo insertar la enseñanza del liderazgo en la vida de los directivos en sus operaciones cotidianas se derivan en gran medida de participantes en seminarios y otras fuentes. Ilustran, de una manera práctica cómo enseñar el liderazgo y cómo delegar la autoridad:

1. Sea alumno. Asumir la responsabilidad de iniciar la enseñanza del liderazgo a sí mismo, a través de modelos, técnicas de estudio y reflexiones personales.	2. Sea educador. Elabore materiales de enseñanza del liderazgo.
3. Sea maestro. Imparta a su personal un curso breve o seminario, diseñado por usted, sobre sus ideas y estilo de liderazgo.	4. Sea decano. Sepa cómo enseñar el liderazgo en cuatro direcciones: hacia dentro, el yo; hacia abajo, a los subordinados; lateralmente, a los colegas, y hacia arriba, a los superiores.
5. Sea mediador. Aliente el análisis franco de su estilo de liderazgo y cómo afecta a los demás. ¿Cómo se le percibe como líder? La gente actúa de acuerdo con la percepción que tiene de usted.	6. Reconozca. Premie los esfuerzos de la gente para alcanzar la grandeza en el liderazgo enviando atractivas tarjetas VEP (valores en práctica). Diseñe sus propias tarjetas VEP.
7. Sea pensador. Trabaje en su propia filosofía del liderazgo.	8. Sea erudito. Familiarícese con obras de negocios sobre el liderazgo.
9. Sea secretario. Lleve un registro de lo que aprenda respecto al liderazgo y su enseñanza.	10. Sea aprendiz. Mejore todos los días en la habilidad del liderazgo.
11. Sea terapeuta. Aprenda a escuchar (la gente dice que presta atención, pero a menudo no es así).	12. Sea inventor. Esté abierto a las nuevas ideas. (Las personas afirman que son abiertas, pero casi no lo son).
13. Sea genio. Siempre esté seguro de que, sin importar lo que haga, lo hará como líder.	14. Sea defensor. Empiece y termine sus juntas, llamadas telefónicas, cartas, informes y memorándums con conciencia de liderazgo. Sea

	sensible y sutil, pero categórico y sincero.
15. Sea jefe de equipo. Formule un plan. ¿Cuál es su definición reflexiva, personal del liderazgo? Dé ejemplos. ¿Cuáles son sus principales proyectos en este momento? Cree escenarios detallados y estrategias.	16. Sea instructor. Aplique la técnica del Liderazgo a su estilo personal de liderazgo, a su vida de trabajo, a su vida familiar, a su progreso interno personal o espiritual.
17. Sea consciente. Establezca un sistema de supervisión para asegurarse de mantener continuamente la conciencia del liderazgo.	18. Sea observador. Siempre que analice una situación de negocios o técnica, divídase en dos: líder y observador de su liderazgo.
19. Solicite a otros que le proporcionen continuamente información respecto a su eficiencia como líder.	20. Prepare calendarios, libros de citas y otros accesorios referentes a los aspectos básicos de su filosofía del liderazgo.
21. Manifieste los detalles esenciales de su filosofía del liderazgo en sus tarjetas de negocios y papelería.	22. Un programa completo de mejoramiento personal y empresarial de liderazgo, presupone cuatro pasos. Entender la teoría. Diagnosticar su liderazgo y la de su empresa. Crear un plan maestro del liderazgo, tanto para usted como para la compañía. Lleve un diario en el que planee y registre.
23. Fórgese la mentalidad de liderazgo de usted mismo. Dedique varios minutos, temprano por la mañana, a organizar su día de liderazgo.	

Un programa polifacético de eficiencia.

El enfoque hacia los resultados de la productividad implica atención a un solo tema: la calidad; productos y servicios de alta calidad, empresas de alta calidad y personas de alta calidad que las apoyen. La calidad exige planes de acción. ¿Qué necesita para hacer que los planes de acción funcionen? Necesitan un programa de eficiencia polifacético para el área en que la compañía y los individuos se superponen.

1. **Ideas:** Es preciso tener ideas. Entenderlas, verlas como herramientas, aplicarlas, practicarlas y mejorarlas. Tiene que leer, escribir y manejar las imágenes como dispositivos de aclaración y de ayuda nemotécnica. Debe valorar la sabiduría del aspecto más profundo de la vida, el filosófico: Las

ideas se llevan a casa. Son dones que puedas trasmitirse. Su valor aumenta con el uso y la generosidad , su magia es contagiosa.

2. **Personas.** Todos los entes necesitan un grupo de apoyo. No es posible lograrlo solo. Necesita personas que lo entiendan, que se interesen en usted y estén dispuestas a ayudarlo fielmente en las épocas difíciles. Además necesita hacer lo mismo por otros. Crecerá como persona hasta el punto en que apoye a los demás. No tema ni se sienta avergonzado. Busque activamente a la gente que le ayudará en verdad a triunfar, que quiera ayudarlo y comparta sinceramente sus intereses. Necesita una red de relaciones. Necesita inspiración y estímulo. Necesita vínculos afectivos y lealtad, amistad y camaradería: Puesto que, para los ejecutivos, las distancias son grandes y el tiempo muy corto, esencial que el líder moderno entienda y use la tecnología más reciente de comunicación y contribuya a su mejoramiento continuo.
3. **Compromiso:** Ésta es el área de la fuerza de voluntad, la autodisciplina y la determinación. Necesita decidirse y saber desde el fondo de su alma que el éxito es, en buena medida, una función de decisión personal, resolución y aceptación de su soledad existencial. Es preciso estar plenamente preparado para existir como un persona independiente y autónoma, tener visiones propias y siempre pensar en sí mismo: Debe mantener continuamente la perspectiva del panorama general, aunque también siempre tiene que estar preparado para revisarla de acuerdo con sus sentimientos y realidad presentes. Pensar por sí mismo es vivir siempre en dos mundos: el ámbito de las metas distantes y abarcadoras y el terreno fáctico de lo que plenamente se lleva a cabo aquí y ahora. No ha sido sustituto por la fuerza de voluntad, la determinación y la persistencia. Los ejecutivos que tienen responsabilidades de liderazgo son, a menudo, mucho más débiles en esta área de lo que suponen.
4. **Establecimiento de prioridades para la productividad.** El uso más provechoso del tiempo es una función del entusiasmo, energía, alegría, esperanza, autenticidad, salud y amor al trabajo. También se relaciona con la autoaceptación, con la fe que se tiene en uno mismo. ¿ Es posible remediar la falta de seguridad en uno mismo? Sí. Encuentre la forma de hacer esas cosas con las que ha tenido éxito.
5. **Ser tutor:** tutorar es identificar a los posibles líderes y enseñarles la mentalidad de liderazgo, en la práctica. El requisito indispensable es el respeto por el aprendizaje. Tutorar, ayudar a los subordinados a superarse, es una responsabilidad crucial del liderazgo y también es bueno para el maestro. Un adagio del judaísmo polaco nos asegura que, al enseñar, el maestro aprende cinco veces más que el alumno. Recuerde que uno sirve no cuando es dependiente y servil (porque entonces no ayuda para nada), sino cuando uno es independiente y autónomo. Así es como uno se encuentra en

la conciencia y en las necesidades de los demás. No piense en usted mismo. Piense en los demás. Esto es lo que el mercado (la realidad) necesita y a lo que responde.

6. **Inteligencias múltiples.** La visión se fortalece a través de la práctica de las inteligencias lógica y trascendental. La realidad se reafirma a través del adiestramiento en las inteligencias somática y de mercadotecnia. La ética se perfecciona a través de la inteligencia de los equipos y la de la sabiduría. El valor es resultado de la inteligencia motivadora. La inteligencia estética, que florece en la metáfora y la imaginería, generalmente acrecienta el espíritu de la grandeza.
7. **Control.** Liderazgo significa tener control sobre la mente. El líder auténtico no acepta la mente tal cual es, sino que decide construir o despertar a la mentalidad específica de liderazgo: un espacio interno, unificado, con amplitud suficiente para el conflicto, la paradoja y la contradicción; comprometido con la grandeza en la visión, la realidad, la ética y el valor. Los logros atléticos y el entrenamiento en los deportes por lo general nos proporcionan buenos ejemplos.
8. **Conocimiento de sus herramientas.** Dispone de dos clases de herramientas. Úselas. Un grupo son las ideas. La ciencia y otras formas de sistemas conceptuales nos ayudan a enfrentar con éxito nuestro entorno y la vida en su conjunto. No hay duda de que esta técnica ha sido una de las claves de lo que significa vivir en el mundo como ser humano. El otro grupo de herramientas son los sentimientos, las emociones. Manejar estos sentimientos como herramienta de administración puede llegar a ser manipulador y poco ético; pero hablar de ellos, meditarlos y compartirlos es magnífico para generar el crecimiento, porque eleva la relación jefe-subordinado a un nivel más alto de relación y comunicación humanas.
- **Propuestas.** Aplicar la filosofía de Liderazgo conduce a las siguientes propuestas estratégicas y recomendaciones estructurales.
 1. Una tercera parte de los recursos de las empresas (dinero, atención, énfasis, energía, tiempo) debe dedicarse al liderazgo, no a la producción, administración, mantenimiento o supervisión. Si se enmarcan las reuniones en el liderazgo, se capacita a todos en el liderazgo, se administra conviviendo y hablando del liderazgo con los empleados, se proporcionan incentivos para dedicar tiempo y esfuerzo al liderazgo y, en general se promueve como la prioridad más alta el espíritu del liderazgo a través de la empresa. En particular, asigne una persona diferente en cada junta para que haga una presentación breve sobre el desafío de la grandeza en liderazgo. La tarea brinda a cada integrante del equipo una oportunidad para la imaginación, creatividad, investigación y sabiduría.

2. Las Universidades e Instituciones de Educación Superior deben ofrecer un programa de enseñanza del liderazgo y exigir que todos sus graduados tomen, al menos, un curso sobre este tema, en el cual la capacitación para el liderazgo ponga de relieve su dependencia en las humanidades.
3. La capacitación para el liderazgo en los negocios y las profesiones debe considerarse como trabajo compensatorio en las humanidades. Con frecuencia, los alumnos se gradúan con los conocimientos técnicos, pero no con las competencias humanísticas. Al principio de un negocio, o una carrera profesional, la deficiencia en las humanidades tal vez signifique poco, pero a medida que se logran ascensos y las responsabilidades cambian de los objetos a las personas, se multiplica la necesidad de las humanidades. En diez años en el empleo, el ejecutivo con antecedentes técnicos pero no humanistas sufrirá por esta carencia.
4. Es probable que sanar no implique más de 50% de la medicina y cirugía. Fácilmente el otro 50%, casi siempre la diferencia crucial, es atención personal, cuidado, diálogo y comprensión inteligente y compasiva de las necesidades subjetivas de los pacientes. Con amor, es posible restar angustia a los procedimientos médicos y con ello acelerar el proceso de restitución de la salud. De este modo, la filosofía del liderazgo es tan importante en un hospital como en una fábrica.
5. Debe haber integración continua de la filosofía del liderazgo y profundidad en la experiencia cotidiana del trabajo.
6. Uno tiene derecho a esperar un mejoramiento lento pero consistente

¿Cómo se hace operacional la profundidad filosófica en el liderazgo? Analice el siguiente modelo de seminario de la filosofía en el negocio: a partir del nivel superior, trabaje en sentido descendente y ayude a los gerentes de línea a convertirse en maestros de liderazgo. (El liderazgo, ya sea en la vida privada o en la empresa, no puede delegarse).

Programa seminarios con duración de tres días y medio, fuera del lugar de trabajo, para enseñar las herramientas a cada función individual. Estos seminarios tienen varias características especiales. Las noches son necesarias para la incubación (descompresión e integración). El jefe de la función (el líder del equipo intacto) empieza el seminario estableciendo la tónica. Es mejor usar un marco de trabajo "peticiones – compromiso – obstáculos". El jefe, con cuidado y honestidad emocional (es decir, desde el corazón), declara lo que espera de los subordinados, lo que se compromete a dar y cuáles son los

obstáculos para los logros. En particular, he aquí algunos consejos para el líder que se dirige a su personal:

1. Hable con sinceridad. Sólo de esta manera lo escucharán.	2. Diga a los integrantes del grupo lo que necesita y espera de ellos para su propio éxito.
3. Infórmeles lo que plantea hacer por ellos, lo que les dará por su éxito. Aborde las necesidades individuales, así como las preocupaciones del grupo.	4. Analice los obstáculos que se interponen para alcanzar las metas. Explique por qué es posible que lo que espera tal vez nunca suceda.
5. Ofrezca pruebas de que lo que dice no son sólo palabras, sino que ocurrirá.	6. Explique su filosofía personal del liderazgo. Evite los lugares comunes.
7. Espere que el equipo supervise lo bien que se adhiere a su filosofía.	

Todos los participantes repiten este ejercicio. Es útil grabarlo en video y reproducirlo al final. Siempre constituye una experiencia emocional verse reflejado hablando acerca de su profundidad, de las cosas que más le importan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Matriz Insumo / producto

Autores	Maquiavelo	Taylor	Fayol	Weber	McGregor	McClelland	Likert	Tannenbaum	Fiedler	Hersey	Vroom	Graen	House	Yulk
Variables														
1. Aceptación									x					
2. Actitudes								x	x					
3. Adaptable	x								x	x				
4. Adiestramiento	x													
5. Asesorías			x										x	
6. Autocrata								x						
7. Autoridad	x		x	x				x					x	x
8. Aptitudes		x					x	x				x	x	x
9. Bienestar							x						x	
10. Capacitación		x					x					x		x
11. Calidad									x		x			
12. Carismático	x			x			x							
13. Castigos	x	x	x				x							
14. Centralización			x											
15. Coercitivo	x													
16. Cohesión	x													
17. Competencia				x										
18. Comprensión						x								
19. Comunicación							x			x		x	x	x
20. Confianza	x						x	x	x					x

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21. Conflictos															x
22. Constante										x					
23. Control	x		x		x	x			x						x
24. Coordinación			x												
25. Cooperación		x	x		x						x	x	x		x
26. Delegación		x	x					x	x		x				x
27. Demócrata															
28. Dirección		x	x	x	x										x
Autores	Maquiavelo	Taylor	Fayol	Weber	McGregor	McClelland	Likert	Tannenbaum	Fiedler	Hersey	Vroom	Graen	House	Yulk	
Variables															
29. Disciplina		x	x												
30. División de trabajo			x												
31. Eficiencia								x						x	
32. Equidad			x	x											
33. Equilibrio										x					
34. Equipo			x			x		x							
35. Estatus															
36. Estimación						x				x					
37. Evaluación						x									
38. Expectativas								x							
39. Experiencia									x						
40. Facilitar											x				
41. Flexibilidad								x							

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

42. Filiación						x									
43. Habilidades							x			x					x
44. Honestidad		x		x		x									
45. Influencia						x			x	x				x	x
46. Iniciativa			x		x		x							x	x
47. Interés							x		x						
48. Jerarquía			x												
49. Lealtad												x			
50. Libertad								x							
51. Liderazgo	x														
52. Logros					x									x	
53. Motivación					x	x	x							x	x
54. Necesidades							x								
55. Normatividad		x		x								x		x	x
56. Objetivos								x							
57. Orden			x												
58. Orientar										x					
Autores	Maquiavelo	Taylor	Fayol	Weber	McGregor	McClelland	Likert	Tannenbaum	Fiedler	Hersey	Vroom	Graen	House	Yulk	
Variables															
59. Persuadir										x					
60. Planeación		x	x	x											x
61. Poder	x					x	x								
62. Poder de experto	x													x	x

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

63. Previsión										x			
64. Racional				x									
65. Realización					x								
66. Rendimiento												x	
67. Reconocimiento	x	x		x				x					x x
68. Remuneración				x				x					x
69. Respeto										x			
70. Responsabilidad	x			x	x	x		x	x	x			
71. Retroalimentación								x					
72. Rotación													x
73. Sabio	x												
74. Satisfacción										x			x x
75. Seguridad				x				x	x			x	
76. Sentimientos									x				x
77. Supervisión				x	x	x		x					x
78. Sociable													x
79. Tecnología								x					
80. Toma de decisiones						x		x	x				x x
81. Unidad de mando				x		x		x					x
82. U. Orgánica	x	x	x										
83. Valores						x		x	x				x

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

84. Voluntad				x										
Total variables	16	13	23	13	11	12	24	17	14	13	5	9	16	20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo a) Corridas Estadísticas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 25 años	1	2.1	2.1	2.1
	26 a 30 años	3	6.4	6.4	8.5
	31 a 35 años	16	34.0	34.0	42.6
	36 a 40 años	11	23.4	23.4	66.0
	41 o más	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	23	48.9	48.9	48.9
	Femenino	24	51.1	51.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Estado Civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	13	27.7	27.7	27.7
	Casado	32	68.1	68.1	95.7
	Otros	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 1 año	5	10.6	10.6	10.6
	2 años	5	10.6	10.6	21.3
	3 años	9	19.1	19.1	40.4
	4 años	8	17.0	17.0	57.4
	5 años o más	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Licenciatura que imparte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administración	13	27.7	27.7	27.7
	Comercio Exterior	9	19.1	19.1	46.8
	Contaduría	11	23.4	23.4	70.2
	Economía	8	17.0	17.0	87.2
	Más de una	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

Máximo nivel de estudios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Licenciatura	12	25.5	25.5	25.5
	Especialidad	11	23.4	23.4	48.9
	Maestría	23	48.9	48.9	97.9
	Doctorado	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Lugar donde labora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ICEA	46	97.9	97.9	97.9
	Otros institutos	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Categoría de profesor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tiempo completo	41	87.2	87.2	87.2
	Medio tiempo	2	4.3	4.3	91.5
	Asignatura	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Autoridades expertas en funciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	10	21.3	21.3	21.3
	Regularmente	34	72.3	72.3	93.6
	Nunca	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Conocimiento integral del instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	21	44.7	44.7	44.7
	No	26	55.3	55.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Conoce a todas las autoridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	61.7	61.7	61.7
	No	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TFCO CON FALLA DE ORIGEN

¿Le reconocen y recompensan?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	8	17.0	17.0	17.0
Casi siempre	21	44.7	44.7	61.7
Nunca	18	38.3	38.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

¿El trato es equitativo a todo el personal?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	7	14.9	14.9	14.9
Casi siempre	26	55.3	55.3	70.2
Nunca	14	29.8	29.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

¿Preocupación igual a las áreas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	14	29.8	29.8	29.8
No	33	70.2	70.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

¿Las autoridades lo motivan?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	7	14.9	14.9	14.9
Casi siempre	22	46.8	46.8	61.7
Nunca	18	38.3	38.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

¿El trato dado genera confianza?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	19	40.4	40.4	40.4
No	28	59.6	59.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

¿Capacidad laboral de directivos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	15	31.9	31.9	31.9
Regular	28	59.6	59.6	91.5
Mala	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Madurez de las autoridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	12.8	12.8	12.8
	Casi siempre	28	59.6	59.6	72.3
	Nunca	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Le orientan las autoridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	12.8	12.8	12.8
	Casi siempre	23	48.9	48.9	61.7
	Nunca	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Fomentan relaciones humanas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	13	27.7	27.7	27.7
	No	34	72.3	72.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Consideración de nivel docente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	15	31.9	31.9	31.9
	Regular	29	61.7	61.7	93.6
	Mala	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Fomentan buenos hábitos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	11	23.4	23.4	23.4
	Casi siempre	16	34.0	34.0	57.4
	Nunca	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Participan y orientan?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	11	23.4	23.4	23.4
	Casi siempre	25	53.2	53.2	76.6
	Nunca	11	23.4	23.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Tratan de conciliar los problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	8	17.0	17.0	17.0
	Casi siempre	26	55.3	55.3	72.3
	Nunca	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Influyen en reuniones docentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	13	27.7	27.7	27.7
	Regularmente	19	40.4	40.4	68.1
	Nunca	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Actitudes de las autoridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	11	23.4	23.4	23.4
	Regulares	32	68.1	68.1	91.5
	Malas	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Influye la falta de material en actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	38	80.9	80.9	80.9
	No	9	19.1	19.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿Actitud frente a disposición oficial?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositiva	21	44.7	44.7	44.7
	Compromiso	19	40.4	40.4	85.1
	Complaciente	5	10.6	10.6	95.7
	Indiferente	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿La burocracia administrativa lo afecta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	39	83.0	83.0	83.0
	No	8	17.0	17.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Calidad de ambiente laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	14	29.8	29.8	29.8
	Regular	30	63.8	63.8	93.6
	Mala	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Aplica sus principios y valores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	46	97.9	97.9	97.9
	No	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Sus ingresos son suficientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	6	12.8	12.8	12.8
	No	41	87.2	87.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Se le reconce su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fecuentemente	9	19.1	19.1	19.1
	Regularmente	26	55.3	55.3	74.5
	Nunca	12	25.5	25.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

¿Aplica la ética en sus labores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	43	91.5	91.5	91.5
	Regularmente	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Aplica la experiencia en la docencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	41	87.2	87.2	87.2
	Regularmente	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Están definidas las actividades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	40	85.1	85.1	85.1
	No	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Pertenece a un grupo formal?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	40	85.1	85.1	85.1
	No	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Pertenece a un grupo informal?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	10	21.3	21.3	21.3
	No	37	78.7	78.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Calidad de ambiente laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	19	40.4	40.4	40.4
	Regular	23	48.9	48.9	89.4
	Maló	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Ordenes precisas y objetivas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	15	31.9	31.9	31.9
	Casi siempre	28	59.6	59.6	91.5
	Nunca	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Relación con directivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	25	53.2	53.2	53.2
	Regulares	22	46.8	46.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Calidad de servicios del ICEA?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	16	34.0	34.0	34.0
	Regulares	29	61.7	61.7	95.7
	Malas	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Atención de necesidades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	9	19.1	19.1	19.1
	Regularmente	33	70.2	70.2	89.4
	Nunca	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Calidad de resultados en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	18	38.3	38.3	38.3
	Casi siempre	29	61.7	61.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Se cubren objetivos y metas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	39	83.0	83.0	83.0
	No	8	17.0	17.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Equipo con potencial laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	24	51.1	51.1	51.1
	No	11	23.4	23.4	74.5
	No se	12	25.5	25.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Equipo propositivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	23	48.9	48.9	48.9
	Regularmente	20	42.6	42.6	91.5
	Nunca	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

¿Le gustó participar en equipos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	32	68.1	68.1	68.1
	Regularmente	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

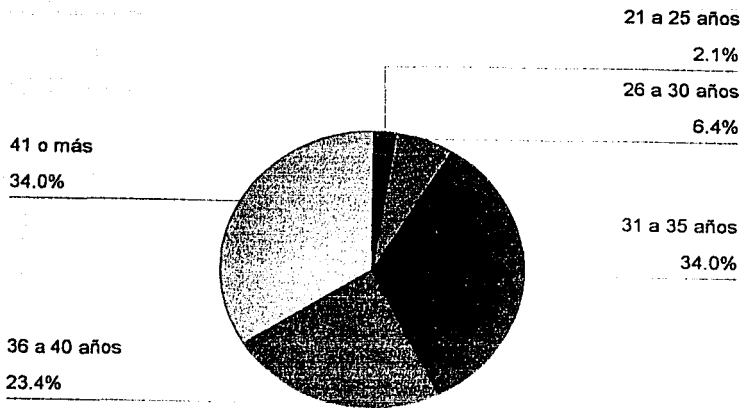
**TFSIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo b) Gráficas Descriptivas

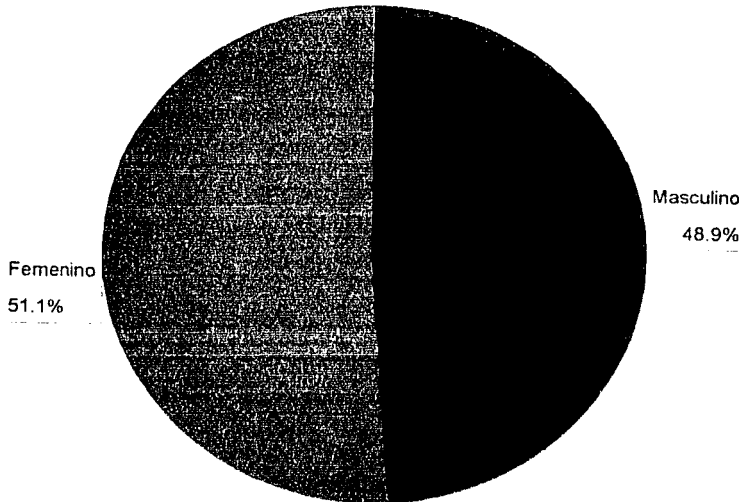
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pie Chart

Edad



Sexo



TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estado Civil

Otros

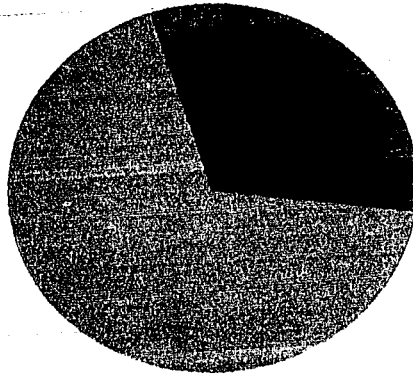
4.3%

Soltero

27.7%

Casado

68.1%



Antigüedad

5 años o más

42.6%

0 a 1 año

10.6%

2 años

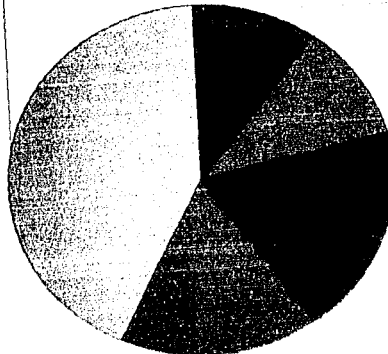
10.6%

3 años

19.1%

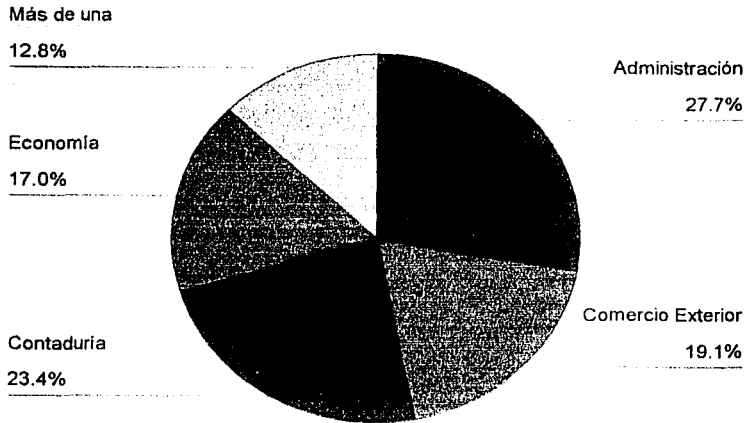
4 años

17.0%

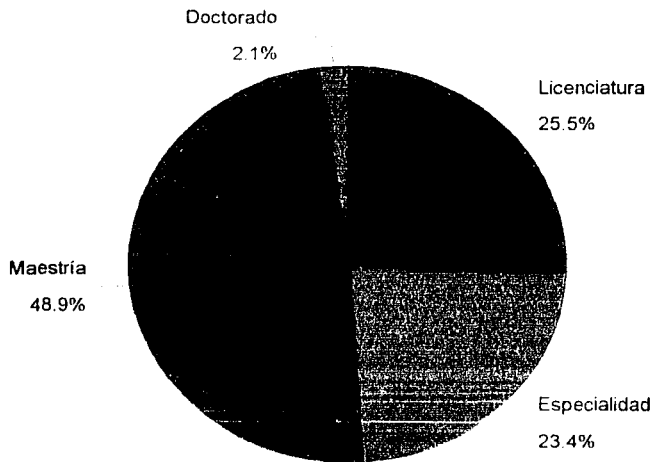


TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

Licenciatura que imparte



Máximo nivel de estudios

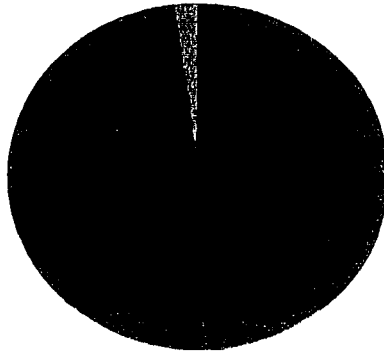


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lugar donde labora

Otros institutos

2.1%



ICEA

97.9%

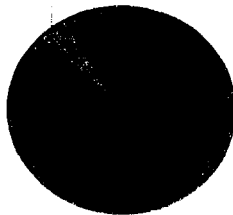
Categoría de profesor

Asignatura

8.5%

Medio tiempo

4.3%

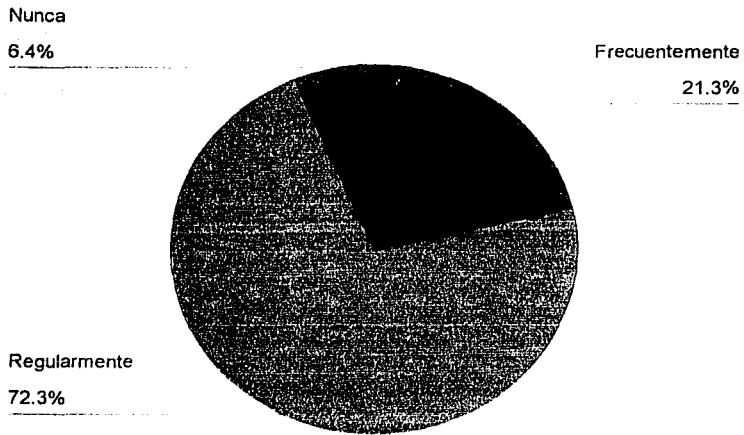


Tiempo completo

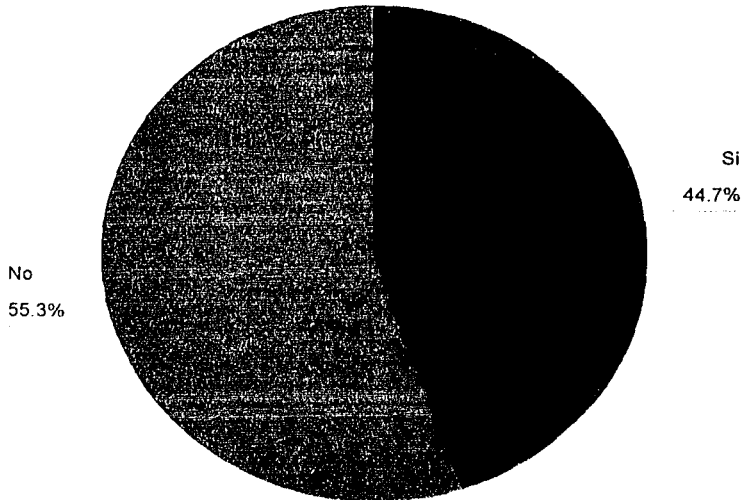
87.2%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autoridades expertas en funciones



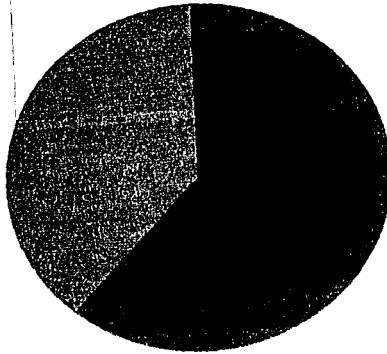
Conocimiento integral del instituto



TECIC CON
FALLA DE ORIGEN

¿Conoce a todas las autoridades?

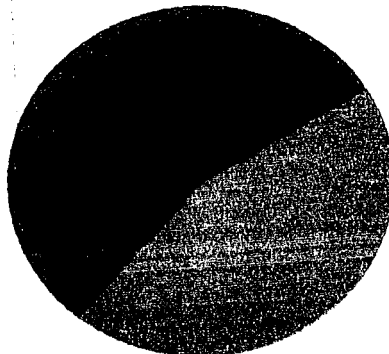
No
38.3%



Si
61.7%

¿Le reconocen y recompensan?

Nunca
38.3%



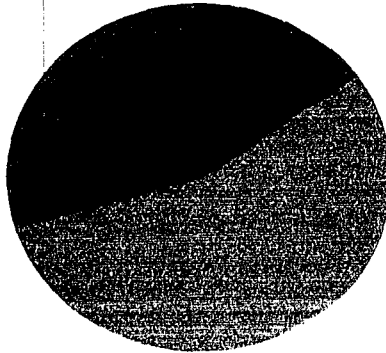
Siempre
17.0%

Casi siempre
44.7%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿El trato es equitativo a todo el personal?

Nunca
29.8%

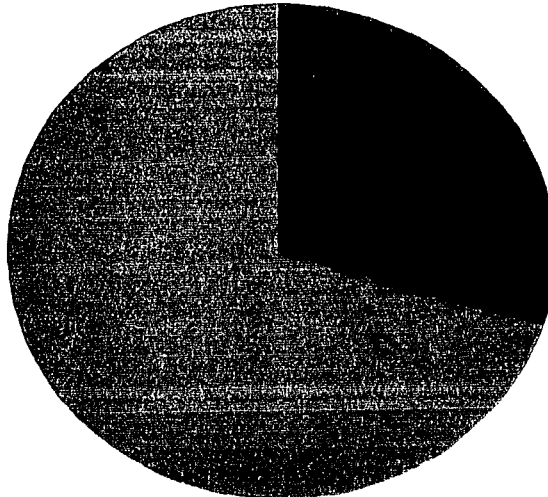


Siempre
14.9%

Casi siempre
55.3%

¿Preocupación igual a las áreas?

No
70.2%



Si
29.8%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Las autoridades lo motivan?

Nunca

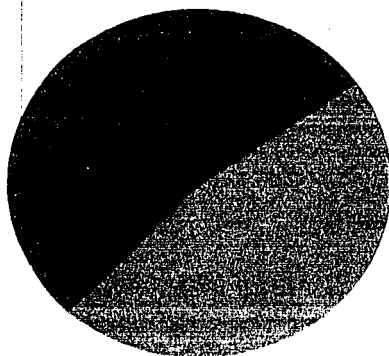
38.3%

Siempre

14.9%

Casi siempre

46.8%



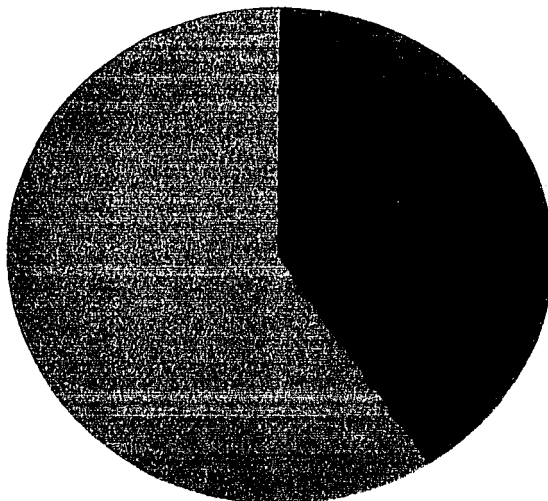
¿El trato dado genera confianza?

Si

40.4%

No

59.6%

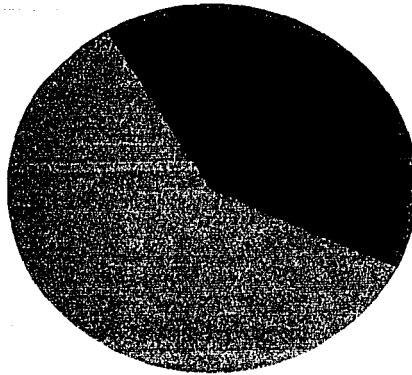


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Capacidad laboral de directivos?

Mala

8.5%



Buena

31.9%

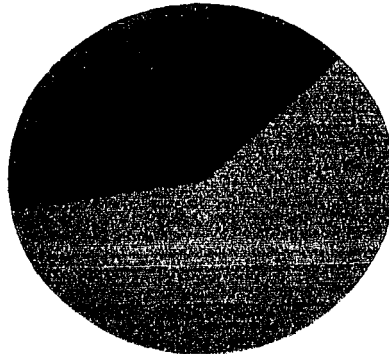
Regular

59.6%

¿Madurez de las autoridades?

Nunca

27.7%



Siempre

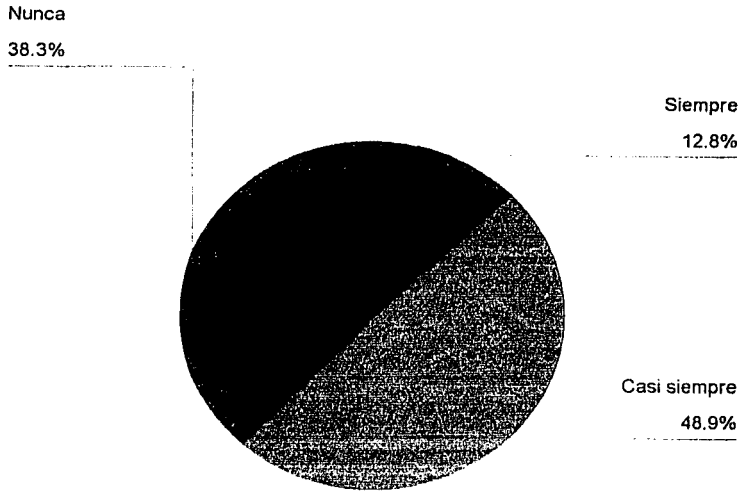
12.8%

Casi siempre

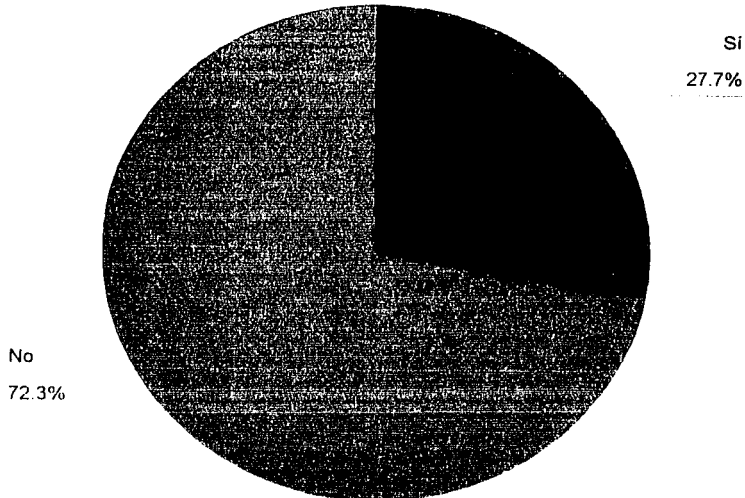
59.6%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Le orientan las autoridades?



¿Fomentan relaciones humanas?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Consideración de nivel docente?

Malo

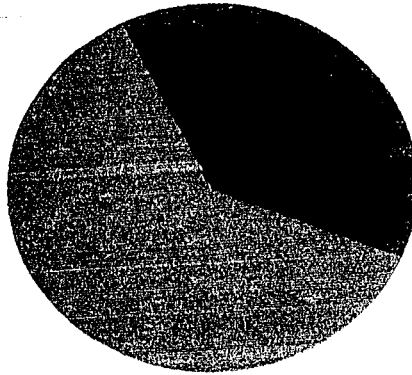
6.4%

Bueno

31.9%

Regular

61.7%



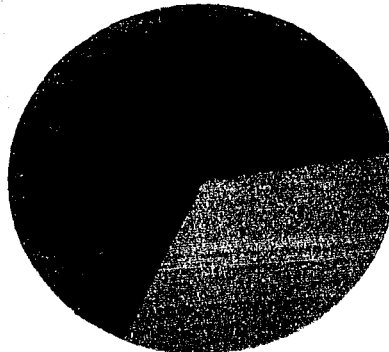
¿Fomentan buenos hábitos?

Nunca

42.6%

Siempre

23.4%



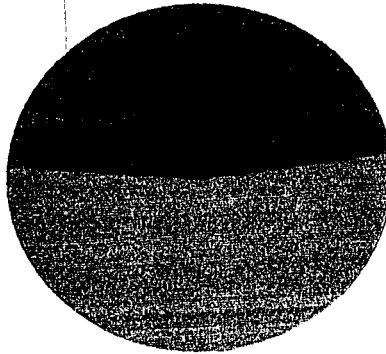
Casi siempre

34.0%

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

¿Participan y orientan?

Nunca
23.4%

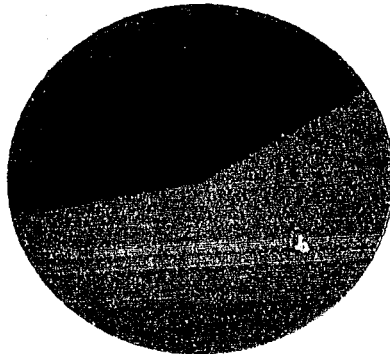


Siempre
23.4%

Casi siempre
53.2%

¿Tratan de conciliar los problemas?

Nunca
27.7%

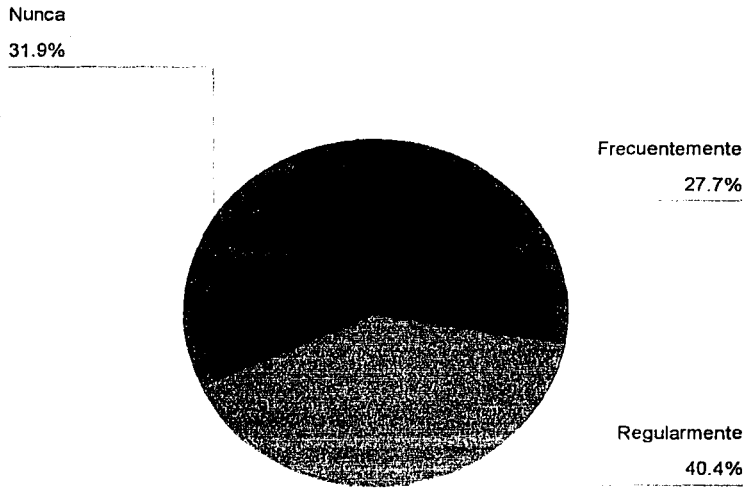


Siempre
17.0%

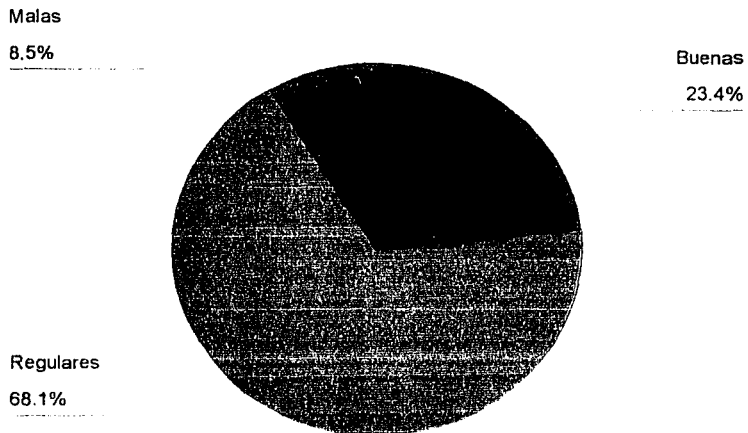
Casi siempre
55.3%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Influyen en reuniones docentes?



¿Actitudes de las autoridades?

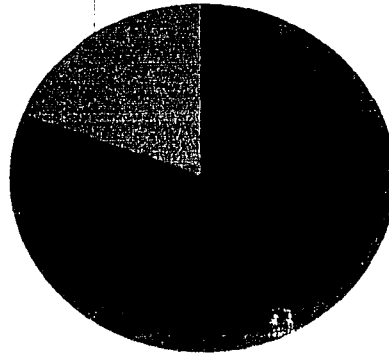


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Influye la falta de material en actividades

No

19.1%



Si

80.9%

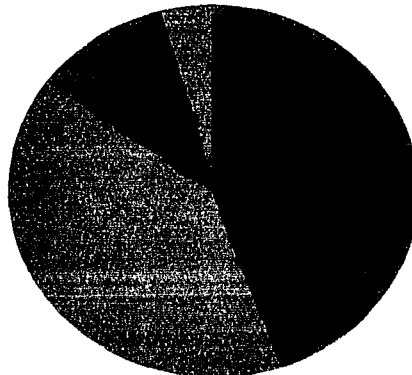
¿Actitud frente a disposición oficial?

Indiferente

4.3%

Complaciente

10.6%



Propositiva

44.7%

Compromiso

40.4%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿La burocracia administrativa lo afecta?

No

17.0%



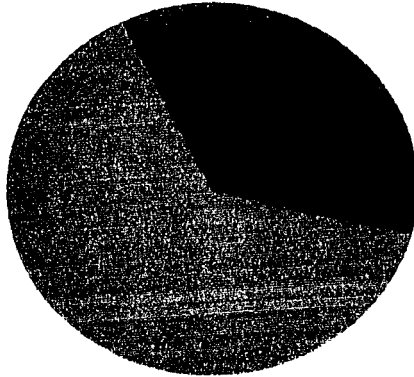
Si

83.0%

¿Calidad de ambiente laboral?

Mala

6.4%



Buena

29.8%

Regular

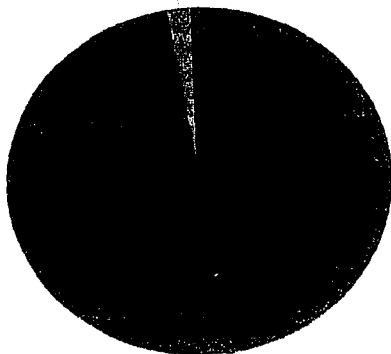
63.8%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Aplica sus principios y valores?

No

2.1%



Si

97.9%

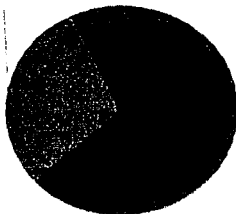
¿Cómo es su actitud laboral?

Complaciente

6.4%

Compromiso

29.8%

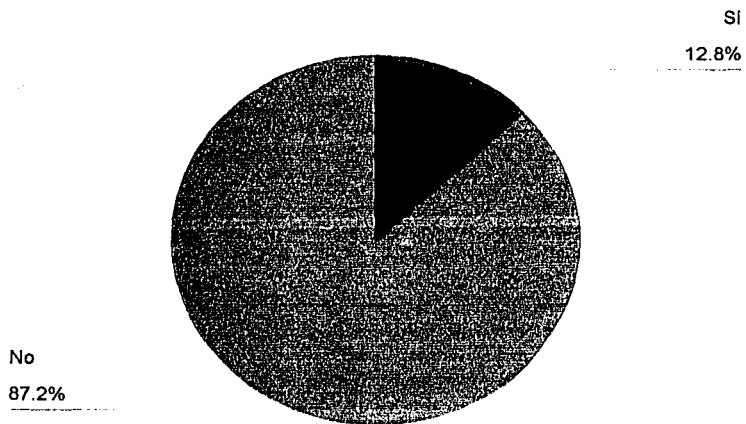


Propositivas

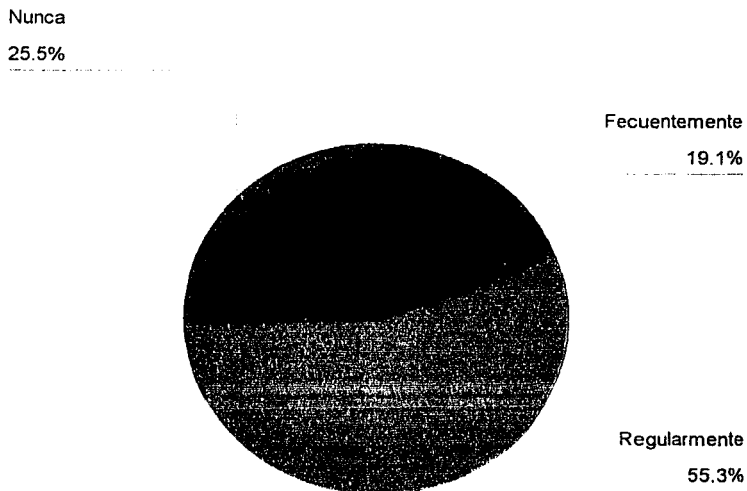
63.8%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Sus ingresos son suficientes?



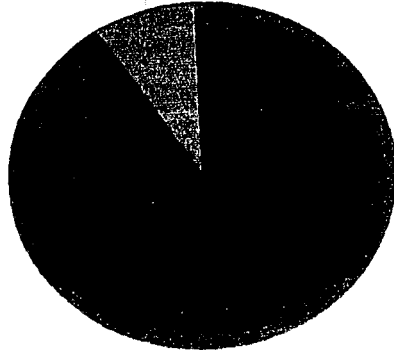
¿Se le reconce su trabajo?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Aplica la ética en sus labores?

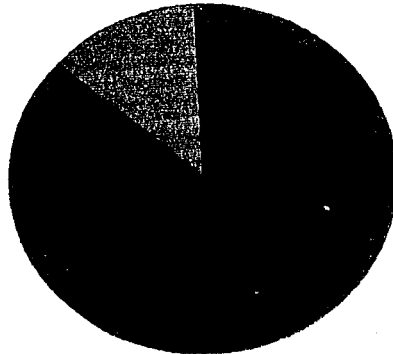
Regularmente
8.5%



Frecuentemente
91.5%

¿Aplica la experiencia en la docencia?

Regularmente
12.8%



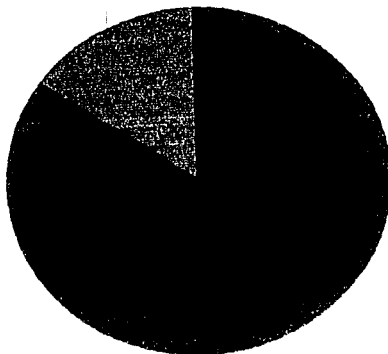
Frecuentemente
87.2%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Están definidas las actividades?

No

14.9%



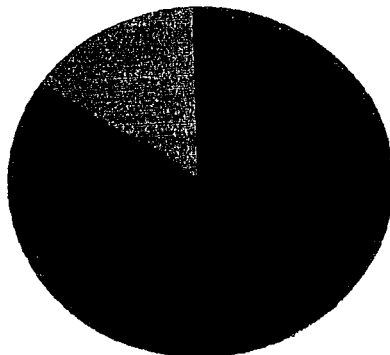
Si

85.1%

¿Pertenece a un grupo formal?

No

14.9%

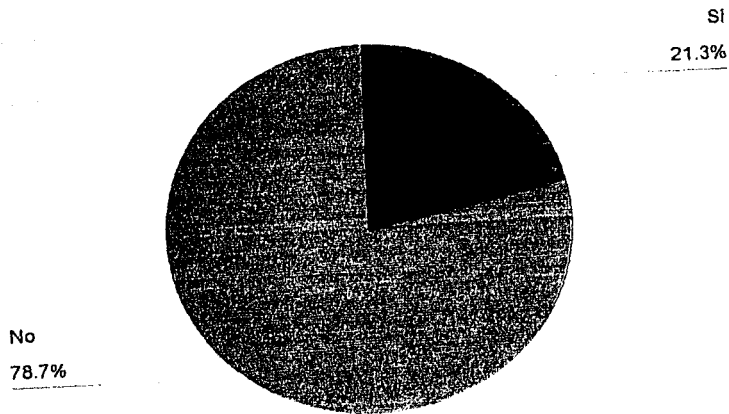


Si

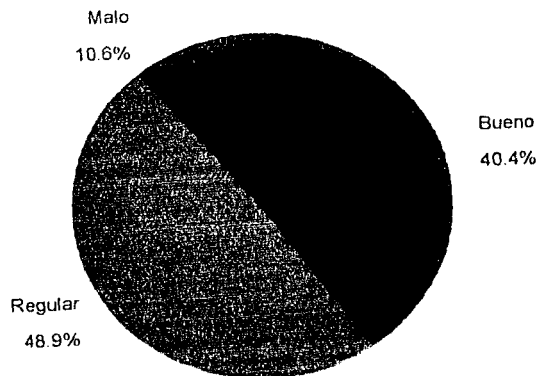
85.1%

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

¿Pertenece a un grupo informal?



¿Calidad de ambiente laboral?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Ordenes precisas y objetivas?

Nunca

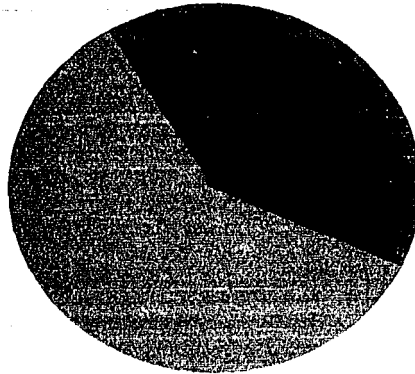
8.5%

Siempre

31.9%

Casi siempre

59.6%



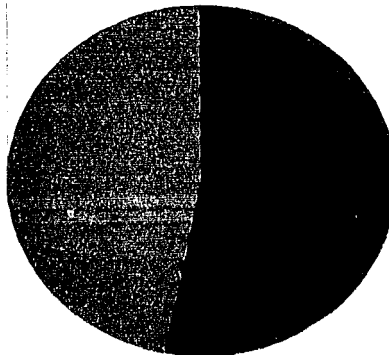
¿Relación con directivos?

Regulares

46.8%

Buenas

53.2%



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Calidad de servicios del ICEA?

Malas

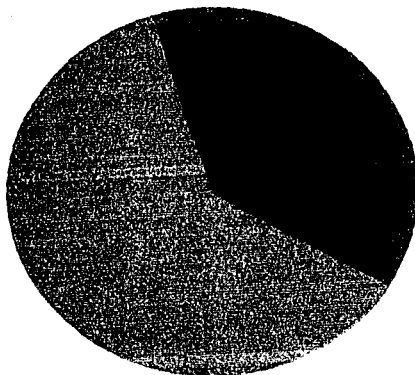
4.3%

Buenas

34.0%

Regulares

61.7%



¿Atención de necesidades?

Nunca

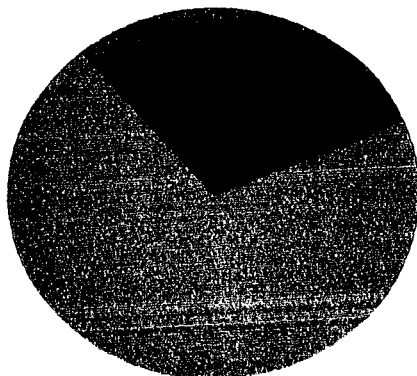
10.6%

Frecuentemente

19.1%

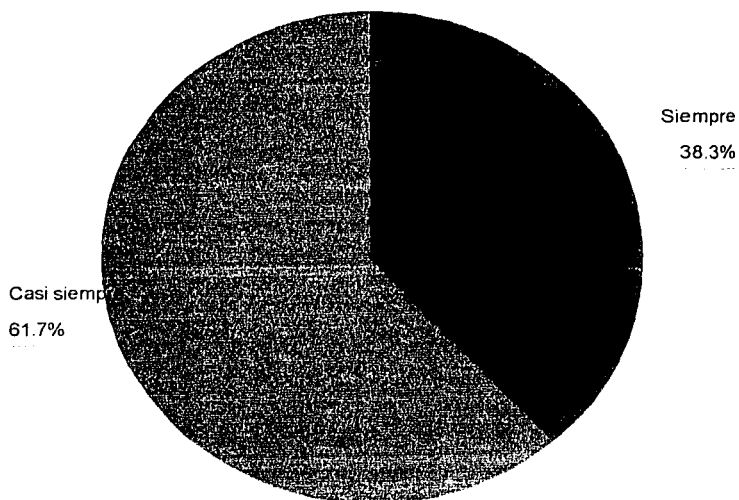
Regularmente

70.2%



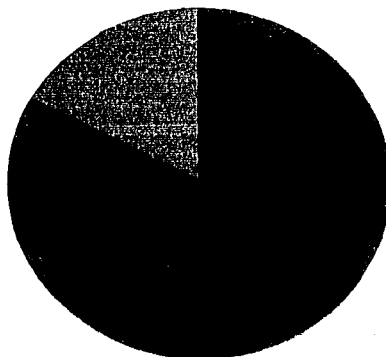
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Calidad de resultados en equipo?



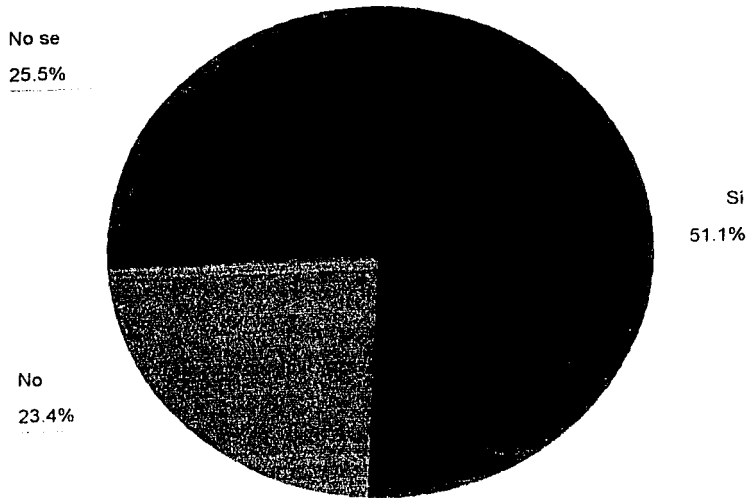
¿Se cubren objetivos y metas?

No
17.0%

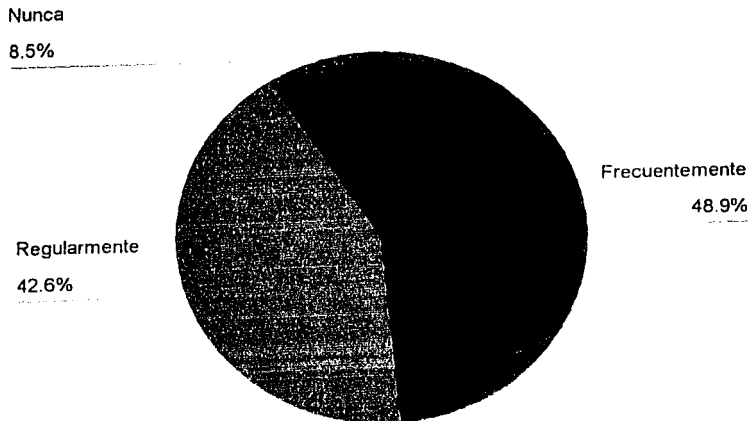


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Equipo con potencial laboral?



¿Equipo propositivo

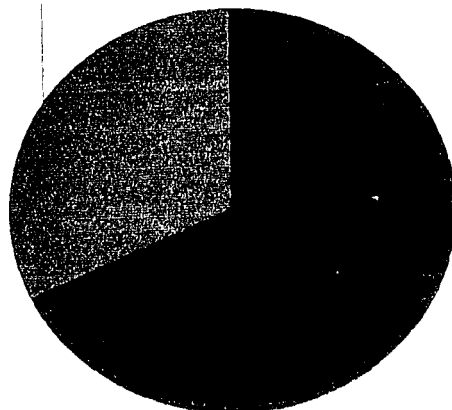


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Le gustá participar en equipos?

Regularmente

31.9%



Frecuentemente

68.1%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Frecuencias

Statistics

		Edad	Sexo	Estado Civil	Antigüedad	Licenciatura que imparte
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		3.8085	1.5106	1.7660	3.7021	2.6809
Std. Error of Mean		.1540	7.370E-02	7.581E-02	.2038	.2020
Median		4.0000	2.0000	2.0000	4.0000	3.0000
Mode		3.00 ^a	2.00	2.00	5.00	1.00
Std. Deviation		1.0558	.5053	.5197	1.3974	1.3848
Variance		1.1147	.2553	.2701	1.9528	1.9177
Skewness		-.409	-.044	-.271	-.686	.248
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-.547	-2.089	-.080	-.819	-1.161
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681	.681
Range		4.00	1.00	2.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	2.00	3.00	5.00	5.00
Sum		179.00	71.00	83.00	174.00	126.00

Statistics

		Máximo nivel de estudios	Lugar donde labora	Categoría de profesor	Autoridades expertas en funciones
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		2.2766	1.0213	1.2128	1.8511
Std. Error of Mean		.1280	2.128E-02	8.568E-02	7.437E-02
Median		3.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		3.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.8773	.1459	.5874	.5098
Variance		.7697	2.128E-02	.3451	.2599
Skewness		-.382	6.856	2.623	-.257
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-1.238	47.000	5.462	.639
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		3.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	3.00
Sum		107.00	48.00	57.00	87.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Statistics

		Conocimiento integral del instituto	¿Conoce a todas las autoridades?	¿Le reconocen y recompensan?	¿El trato equitativo todo pesronal?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		1.5532	1.3830	2.2128	2.1489
Std. Error of Mean		7.330E-02	7.167E-02	.1051	9.608E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.5025	.4914	.7204	.6587
Variance		.2525	.2414	.5190	.4339
Skewness		-.221	.497	-.346	-.165
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-2.040	-1.832	-.975	-.633
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		1.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	3.00
Sum		73.00	65.00	104.00	101.00

Statistics

		¿Preocupación igual a las áreas?	¿Las autoridades lo motivan?	¿El trato dado genera confianza?	¿Capacidad laboral de directivos?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		1.7021	2.2340	1.5957	1.7660
Std. Error of Mean		6.743E-02	.1018	7.236E-02	8.716E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.4623	.6982	.4961	.5976
Variance		.2137	.4875	.2461	.3571
Skewness		-.913	-.357	-.403	.121
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-1.220	-.862	-1.921	-.385
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		1.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	3.00
Sum		80.00	105.00	75.00	83.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Statistics

		¿Madurez de las autoridades?	¿Le orientan las autoridades?	¿Fomentan relaciones humanas?	¿Consideración de nivel docente?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		2.1489	2.2553	1.7234	1.7447
Std. Error of Mean		9.114E-02	9.841E-02	6.595E-02	8.312E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.6248	.6746	.4522	.5698
Variance		.3904	.4551	.2044	.3247
Skewness		-.110	-.356	-1.032	.027
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-.396	-.751	-.978	-.343
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	3.00
Sum		101.00	106.00	81.00	82.00

Statistics

		¿Fomentan buenos hábitos?	¿Participan y orientan?	¿Tratan de conciliar los problemas?	¿Influyen en reuniones docentes?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		2.1915	2.0000	2.1064	2.0426
Std. Error of Mean		.1164	.1009	9.730E-02	.1136
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		3.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7978	.6916	.6671	.7790
Variance		.6364	.4783	.4450	.6068
Skewness		-.364	.000	-.122	-.075
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-1.327	-.824	-.669	-1.325
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		103.00	94.00	99.00	96.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Actitudes de las autoridades?	¿Influye la falta de material en actividades	¿Actitud frente a disposición oficial?	¿La burocracia admiva lo afecta?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		1.8511	1.1915	1.7447	1.1702
Std. Error of Mean		8.035E-02	5.801E-02	.1196	5.541E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.5508	.3977	.8201	.3799
Variance		.3034	.1582	.6725	.1443
Skewness		-.083	1.620	1.008	1.813
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		.226	.651	.666	1.344
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		2.00	1.00	3.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	4.00	2.00
Sum		87.00	56.00	82.00	55.00

Statistics

		¿Calidad de ambiente laboral?	¿Aplica sus principios y valores?	¿Cómo es su actitud laboral?	¿Sus ingresos son suficientes?
N	Valid Missing	47 0	47 0	47 0	47 0
Mean		1.7660	1.0213	1.4255	1.8723
Std. Error of Mean		8.168E-02	2.128E-02	8.994E-02	4.920E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.5600	.1459	.6166	.3373
Variance		.3136	2.128E-02	.3802	.1138
Skewness		-.035	6.856	1.167	-2.306
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-.217	47.000	.383	3.462
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		2.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	2.00
Sum		83.00	48.00	67.00	88.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Statistics

		¿Se le reconoce su trabajo?	¿Aplica la ética en sus labores?	¿Aplica experiencia en docencia?	¿Están definidas las actividades?
N	Valid	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.0638	1.0851	1.1277	1.1489
Std. Error of Mean		9.811E-02	4.114E-02	4.920E-02	5.249E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.6726	.2821	.3373	.3599
Variance		.4524	7.956E-02	.1138	.1295
Skewness		-.074	3.073	2.306	2.038
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-.695	7.770	3.462	2.246
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		97.00	51.00	53.00	54.00

Statistics

		¿Pertenece a grupo formal?	¿Pertenece a grupo informal?	¿Calidad de ambiente laboral?	¿Ordenes precisas y objetivas?
N	Valid	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.1489	1.7872	1.7021	1.7660
Std. Error of Mean		5.249E-02	6.034E-02	9.577E-02	8.716E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.3599	.4137	.6566	.5976
Variance		.1295	.1711	.4311	.3571
Skewness		2.038	-1.450	.398	.121
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		2.246	.106	-.675	-.385
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		1.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	3.00
Sum		54.00	84.00	80.00	83.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Relación con directivos?	¿Calidad de servicios del ICEA?	¿Atención de necesidades?	¿Calidad de resultados en equipo?
N	Valid	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.4681	1.7021	1.9149	1.6170
Std. Error of Mean		7.357E-02	7.998E-02	7.949E-02	7.167E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.5044	.5483	.5449	.4914
Variance		.2544	.3006	.2969	.2414
Skewness		.132	-.055	-.068	-.497
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		-2.073	-.523	.513	-1.832
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		1.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	2.00
Sum		69.00	80.00	90.00	76.00

Statistics

		¿Se cubren objetivos y metas?	¿Equipo con potencial laboral?	¿Equipo propositivo	¿Le gustá participar en equipos?
N	Valid	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.1702	1.7447	1.5957	1.3191
Std. Error of Mean		5.541E-02	.1234	9.453E-02	6.873E-02
Median		1.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.3799	.8462	.6481	.4712
Variance		.1443	.7160	.4200	.2220
Skewness		1.813	.525	.629	.802
Std. Error of Skewness		.347	.347	.347	.347
Kurtosis		1.344	-1.407	-.540	-1.419
Std. Error of Kurtosis		.681	.681	.681	.681
Range		1.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	2.00
Sum		55.00	82.00	75.00	62.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

	Value	Label	N
Edad	1.00	21 a 25 años	1
	2.00	26 a 30 años	3
	3.00	31 a 35 años	16
	4.00	36 a 40 años	11
	5.00	41 o más	16
Sexo	1.00	Masculino	23
	2.00	Femenino	24
Estado Civil	1.00	Soltero	13
	2.00	Casado	32
	3.00	Otros	2
Antigüedad	1.00	0 a 1 año	5
	2.00	2 años	5
	3.00	3 años	9
	4.00	4 años	8
	5.00	5 años o más	20
Licenciatura que imparte	1.00	Administración	13
	2.00	Comercio Exterior	9
	3.00	Contaduría	11
	4.00	Economía	8
	5.00	Más de una	6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Máximo nivel de estudios

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	30.904 ^b	38	.813	1.446	.304	.873
Intercept	2.383	1	2.383	4.237	.074	.346
P8	.000	1	.000	.000	1.000	.000
P1	3.398	3	1.133	2.013	.191	.430
P2	4.475E-02	1	4.475E-02	.080	.785	.010
P3	.500	1	.500	.889	.373	.100
P4	2.368	4	.592	1.052	.439	.345
P5	.876	4	.219	.389	.811	.163
P1 * P2	.000	0000
P1 * P3	.000	0000
P2 * P3	.000	0000
P1 * P2 * P3	.000	0000
P1 * P4	.000	0000
P2 * P4	.000	0000
P1 * P2 * P4	.000	0000
P3 * P4	.000	0000
P1 * P3 * P4	.000	0000
P2 * P3 * P4	.000	0000
P1 * P2 * P3 * P4	.000	0000
P1 * P5	.000	0000
P2 * P5	.000	0000
P1 * P2 * P5	.000	0000
P3 * P5	.000	0000
P1 * P3 * P5	.000	0000
P2 * P3 * P5	.000	0000
P1 * P2 * P3 * P5	.000	0000
P4 * P5	.118	1	.118	.209	.660	.025
P1 * P4 * P5	.000	0000
P2 * P4 * P5	.000	0000
P1 * P2 * P4 * P5	.000	0000
P3 * P4 * P5	.000	0000
P1 * P3 * P4 * P5	.000	0000
P2 * P3 * P4 * P5	.000	0000
P1 * P2 * P3 * P4 * P5	.000	0000
Error	4.500	8	.563			
Total	279.000	47				
Corrected Total	35.404	46				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Máximo nivel de estudios

Source	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	54.941	.397
Intercept	4.237	.441
P8	.000	.050
P1	6.040	.341
P2	.080	.057
P3	.889	.133
P4	4.209	.206
P5	1.558	.102
P1 * P2	.000	.
P1 * P3	.000	.
P2 * P3	.000	.
P1 * P2 * P3	.000	.
P1 * P4	.000	.
P2 * P4	.000	.
P1 * P2 * P4	.000	.
P3 * P4	.000	.
P1 * P3 * P4	.000	.
P2 * P3 * P4	.000	.
P1 * P2 * P3 * P4	.000	.
P1 * P5	.000	.
P2 * P5	.000	.
P1 * P2 * P5	.000	.
P3 * P5	.000	.
P1 * P3 * P5	.000	.
P2 * P3 * P5	.000	.
P1 * P2 * P3 * P5	.000	.
P4 * P5	.209	.069
P1 * P4 * P5	.000	.
P2 * P4 * P5	.000	.
P1 * P2 * P4 * P5	.000	.
P3 * P4 * P5	.000	.
P1 * P3 * P4 * P5	.000	.
P2 * P3 * P4 * P5	.000	.
P1 * P2 * P3 * P4 * P5	.000	.
Error		
Total		
Corrected Total		

a. Computed using alpha = .05

b. R Squared = .873 (Adjusted R Squared = .269)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estimated Marginal Means

Grand Mean

Dependent Variable: Máximo nivel de estudios

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
2.171 ^a	.119	1.897	2.445

- Evaluated at covariates appeared in the model: Categoría de profesor = 1.2128.
- Based on modified population marginal mean.

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
Conocimiento integral del instituto	1.00 Si	21
	2.00 No	26
¿Conoce a todas las autoridades?	1.00 Si	29
	2.00 No	18
¿Le reconocen y recompensan?	1.00 Siempre	8
	2.00 Casi siempre	21
	3.00 Nunca	18
¿El trato equitativo todo personal?	1.00 Siempre	7
	2.00 Casi siempre	26
	3.00 Nunca	14

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Preocupación igual a las áreas?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	5.934 ^b	15	.396	3.148	.003	.604
Intercept	2.913	1	2.913	23.179	.000	.428
P9	.128	1	.128	1.021	.320	.032
P10	.133	1	.133	1.058	.312	.033
P11	.429	1	.429	3.414	.074	.099
P12	.258	2	.129	1.025	.371	.062
P13	4.453E-02	2	2.227E-02	.177	.838	.011
P10 * P11	.281	1	.281	2.235	.145	.067
P10 * P12	4.769E-05	1	4.769E-05	.000	.985	.000
P11 * P12	3.213E-04	1	3.213E-04	.003	.960	.000
P10 * P11 * P12	.000	0000
P10 * P13	.000	0000
P11 * P13	.000	0000
P10 * P11 * P13	.000	0000
P12 * P13	.176	1	.176	1.399	.246	.043
P10 * P12 * P13	.000	0000
P11 * P12 * P13	.000	0000
P10 * P11 * P12 * P13	.000	0000
Error	3.895	31	.126			
Total	146.000	47				
Corrected Total	9.830	46				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Preocupación igual a las áreas?

Source	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	47.225	.980
Intercept	23.179	.997
P9	1.021	.165
P10	1.058	.169
P11	3.414	.433
P12	2.050	.212
P13	.354	.075
P10 * P11	2.235	.305
P10 * P12	.000	.050
P11 * P12	.003	.050
P10 * P11 * P12	.000	.
P10 * P13	.000	.
P11 * P13	.000	.
P10 * P11 * P13	.000	.
P12 * P13	1.399	.209
P10 * P12 * P13	.000	.
P11 * P12 * P13	.000	.
P10 * P11 * P12 * P13	.000	.
Error		
Total		
Corrected Total		

a. Computed using alpha = .05

b. R Squared = .604 (Adjusted R Squared = .412)

Estimated Marginal Means

Grand Mean

Dependent Variable: ¿Preocupación igual a las áreas?

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
1.659 ^a	.062	1.532	1.785

a. Evaluated at covariates appeared in the model: Autoridades expertas en funciones = 1.8511.

b. Based on modified population marginal mean.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
¿Las autoridades lo motivan?	1.00	Siempre	7
	2.00	Casi siempre	22
	3.00	Nunca	18
¿El trato dado genera confianza?	1.00	Si	19
	2.00	No	28
	3.00	Nunca	13
¿Madurez de las autoridades?	1.00	Siempre	6
	2.00	Casi siempre	28
	3.00	Nunca	13
¿Le orientan las autoridades?	1.00	Siempre	6
	2.00	Casi siempre	23
	3.00	Nunca	18
¿Fomentan buenos hábitos?	1.00	Siempre	11
	2.00	Casi siempre	16
	3.00	Nunca	20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Capacidad laboral de directivos?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	12.846 ^b	18	.714	5.582	.000	.782
Intercept	1.282	1	1.282	10.026	.004	.264
P21	1.076	1	1.076	8.413	.007	.231
P15	7.838E-02	2	3.919E-02	.307	.738	.021
P16	9.984E-02	1	9.984E-02	.781	.384	.027
P18	.416	2	.208	1.625	.215	.104
P19	5.456E-02	1	5.456E-02	.427	.519	.015
P22	4.547E-02	2	2.274E-02	.178	.838	.013
P15 * P16	.000	0000
P15 * P18	.000	0000
P16 * P18	.000	0000
P15 * P16 * P18	.000	0000
P15 * P19	.000	0000
P16 * P19	.000	0000
P15 * P16 * P19	.000	0000
P18 * P19	.546	1	.546	4.270	.048	.132
P15 * P18 * P19	.000	0000
P16 * P18 * P19	.000	0000
P15 * P16 * P18 * P19	.000	0000
P15 * P22	.000	0000
P16 * P22	.000	0000
P15 * P16 * P22	.000	0000
P18 * P22	.000	0000
P15 * P18 * P22	.000	0000
P16 * P18 * P22	.000	0000
P15 * P16 * P18 * P22	.000	0000
P19 * P22	2.143E-02	1	2.143E-02	.168	.685	.006
P15 * P19 * P22	.000	0000
P16 * P19 * P22	.000	0000
P15 * P16 * P19 * P22	.000	0000
P18 * P19 * P22	.000	0000
P15 * P18 * P19 * P22	.000	0000
P16 * P18 * P19 * P22	.000	0000
P15 * P16 * P18 * P19 * P22	.000	0000
Error	3.580	28	.128			
Total	163.000	47				
Corrected Total	16.426	46				

TESTS CON FALLA DE ORIGEN

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Capacidad laboral de directivos?

Source	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	100.470	1.000
Intercept	10.026	.863
P21	8.413	.799
P15	.613	.094
P16	.781	.137
P18	3.250	.314
P19	.427	.097
P22	.356	.075
P15 * P16	.000	.
P15 * P18	.000	.
P16 * P18	.000	.
P15 * P16 * P18	.000	.
P15 * P19	.000	.
P16 * P19	.000	.
P15 * P16 * P19	.000	.
P18 * P19	4.270	.514
P15 * P18 * P19	.000	.
P16 * P18 * P19	.000	.
P15 * P16 * P18 * P19	.000	.
P15 * P22	.000	.
P16 * P22	.000	.
P15 * P16 * P22	.000	.
P18 * P22	.000	.
P15 * P18 * P22	.000	.
P16 * P18 * P22	.000	.
P15 * P16 * P18 * P22	.000	.
P19 * P22	.168	.068
P15 * P19 * P22	.000	.
P16 * P19 * P22	.000	.
P15 * P16 * P19 * P22	.000	.
P18 * P19 * P22	.000	.
P15 * P18 * P19 * P22	.000	.
P16 * P18 * P19 * P22	.000	.
P15 * P16 * P18 * P19 * P22	.000	.
Error		
Total		
Corrected Total		

a. Computed using alpha = .05

b. R Squared = .782 (Adjusted R Squared = .642)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estimated Marginal Means

Grand Mean

Dependent Variable: ¿Capacidad laboral de directivos?

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
1.828 ^a	.072	1.680	1.977

a. Evaluated at covariates appeared in the model: ¿Consideración de nivel docente? = 1.7447.

b. Based on modified population marginal mean.

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

	Value	Label	N
¿Participan y orientan?	1.00	Siempre	11
	2.00	Casi siempre	25
	3.00	Nunca	11
¿Influyen en reuniones docentes?	1.00	Frecuentemente	13
	2.00	Regularmente	19
	3.00	Nunca	15
¿Actitudes de las autoridades?	1.00	Buenas	11
	2.00	Regulares	32
	3.00	Malas	4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Tratan de conciliar los problemas?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	14.970 ^b	15	.998	5.628	.000	.731
Intercept	5.419	1	5.419	30.557	.000	.496
P20	8.571E-02	1	8.571E-02	.483	.492	.015
P23	1.690	2	.845	4.764	.016	.235
P25	.986	2	.493	2.780	.078	.152
P26	1.179	2	.590	3.325	.049	.177
P23 * P25	.526	2	.263	1.483	.243	.087
P23 * P26	3.484E-04	1	3.484E-04	.002	.965	.000
P25 * P26	2.100	2	1.050	5.920	.007	.276
P23 * P25 * P26	.000	0000
Error	5.498	31	.177			
Total	229.000	47				
Corrected Total	20.468	46				

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ¿Tratan de conciliar los problemas?

Source	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	84.416	1.000
Intercept	30.557	1.000
P20	.483	.103
P23	9.528	.752
P25	5.560	.507
P26	6.649	.586
P23 * P25	2.967	.292
P23 * P26	.002	.050
P25 * P26	11.841	.843
P23 * P25 * P26	.000	.
Error		
Total		
Corrected Total		

a. Computed using alpha = .05

b. R Squared = .731 (Adjusted R Squared = .601)

Estimated Marginal Means

Grand Mean

Dependent Variable: ¿Tratan de conciliar los problemas?

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
2.080 ^a	.083	1.911	2.249

a. Evaluated at covariates appeared in the model: ¿Fomentan relaciones humanas? = 1.7234.

b. Based on modified population marginal mean.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**Anexo c) Mapas Curriculares Vigentes
Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA)**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MAPAS CURRICULARES

PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN 1994.

Primer semestre		Horas			Creditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
1	Matemáticas I	2	3	5	7	
2	Derecho Const. y Admtvo.	3	2	5	8	
3	Economía I	3	2	5	8	
4	Funciones administrativas	3	2	5	8	
5	Contabilidad I	2	3	5	7	
6	Metodología	2	3	5	7	
7	Informática I	1	3	4	5	
8	Inglés I	1	3	4	5	
9	Optativa		3	3	3	
Total	9 Materias	17	24	41	58	

Segundo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
10	Matemáticas II	2	2	4	6	1
11	Estadística I	2	2	4	6	
12	Sociología I	2	2	4	6	
13	Derecho Civil	3	1	4	7	2
14	Economía II	3	1	4	7	3
15	Proceso administrativo	2	2	4	6	4
16	Contabilidad II	2	3	5	7	5
17	Informática II	1	3	4	5	7
18	Inglés II	1	3	4	5	8
19	Optativa		3	3	3	9
Total	10 Materias	18	22	40	58	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tercer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
20	Estadística II	2	3	5	7	11
21	Sociología II	2	3	5	7	12
22	Derecho mercantil	3	2	5	8	13
23	Economía III	3	2	5	8	14
24	Sistemas administrativos	2	3	5	7	15
25	Contabilidad III	2	3	5	7	16
26	Informática III	1	3	4	5	17
27	Inglés III	1	3	4	5	18
28	Optativa		3	3	3	19
TOTAL	9 MATERIAS	16	25	41	57	

Cuarto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
29	Derecho mercantil II	3	2	5	8	22
30	Escuelas administrativas	2	3	5	7	24
31	Dirección I	2	3	5	7	24
32	Costos I	1	3	4	5	25
33	Matemáticas financieras	2	2	4	6	25
34	Informática IV	1	3	4	5	26
35	Inglés IV		4	4	4	27
36	Optativa		3	3	3	28
Total	8 Materias	11	23	34	45	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Quinto semestre		Horas			Creditos	Antecedente
		Teoría	Practica	Total		
37	Derecho laboral I	3	2	5	8	29
38	Derecho Fiscal I	3	2	5	8	29
39	Dirección II	2	2	4	6	31
40	Costos II	1	3	4	5	32
41	Producción I	2	2	4	6	32
42	Matemáticas financieras II	2	2	4	6	33
43	Inglés V		4	4	4	35
44	Optativa		3	3	3	36
Total	8 materias	13	20	33	46	

Sexto semestre		Horas			Creditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
45	Derecho laboral II	2	2	4	6	37
46	Producción II	2	2	4	6	39
47	Finanzas I	2	2	4	6	42
48	Presupuestos	2	2	4	6	42
49	Personal I	2	2	4	6	39
50	Mercadotecnia I	2	2	4	6	39
51	Inglés VI		4	4	4	43
52	Optativa		3	3	3	44
Total	8 materias	12	19	31	43	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Séptimo semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
53	Producción III	2	2	4	6	46
54	Finanzas I	2	2	4	6	47
55	Personal II	2	2	4	6	49
56	Mercadotecnia II	2	2	4	6	50
57	Planeación estratégica I	1	2	4	6	50
58	Control y evaluación	1	2	4	6	50
59	Inglés VII		4	4	4	51
60	Optativa		3	3	3	52
Total	8 materias	10	22	32	42	

Octavo semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
61	Finanzas III	2	2	4	6	54
62	Personal III	2	2	4	6	55
63	Mercadotecnia III	2	2	4	6	56
64	Planeación estratégica II	1	3	4	5	57
65	Control y evaluación II	1	3	4	5	58
66	Toma de decisiones	2	2	4	6	58
67	Inglés VIII		4	4	4	59
68	Optativa		3	3	3	60
TOTAL	7 MATERIAS	10	21	31	41	

Total áreas de formación				
30 Materias	50	105	161	217

Para cursar las materias de las áreas de énfasis, el alumno debe haber acreditado todas las del semestre anterior.

Área de énfasis en producción Noveno Semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
69 A	Investigación de operaciones	1	4	5	6
70 A	Toma de decisiones II	1	4	5	6
71 A	Procesos industriales	1	4	5	6
72 A	Justo a tiempo	1	4	5	6
73 A	Adquisiciones	1	4	5	6
Total	5 Materias	5	20	25	30

Área de énfasis en producción Décimo Semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
74 A	Mantenimiento product. Y tot.	1	4	5	6
75 A	Normalización internac	1	4	5	6
76 A	Ingeniería ambiental	1	4	5	6
77 A	Admón. de la producción	1	4	5	6
78 A	Pensamiento y acción est.	1	4	5	6
TOTAL	5 MATERIA	5	20	25	30

Área de énfasis en calidad total Noveno Semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
69 B	Diagnósticos y planeación	1	4	5	6
70 B	Estandarización operativa	1	4	5	6
71 B	Estandarización admtva.	1	4	5	6
72 B	Cultura organizacional	1	4	5	6
73 B	Estadística	1	4	5	6
TOTAL	5 MATERIAS	5	20	25	30

Área de énfasis en calidad total Décimo Semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
74 B	Aseguramiento de la calidad	1	4	5	6
75 B	Involucramiento del personal	1	4	5	6
76 B	Auditoría de calidad	1	4	5	6
77 B	Factor humano social	1	4	5	6
78 B	Sistemas de implantación	1	4	5	6
Total	5 Materias	5	20	25	30

**TECIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Área de énfasis en personal Noveno Semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
69 C	Comportamiento humano	1	4	5	6
70 C	Legislación laboral	1	4	5	6
71 C	Análisis y evaluación de personal	1	4	5	6
72 C	Desarrollo humano I	1	4	5	6
73 C	Planeación de Rec. humanos	1	4	5	6
Total	5 Materia	5	20	25	30

Área de énfasis en personal Décimo semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
74 C	Est. Técnicas de R.H.	1	4	5	6
75 C	Clima organizacional	1	4	5	6
76 C	Liderazgo	1	4	5	6
77 C	Factor humano social	1	4	5	6
78 C	Desarrollo humano II	1	4	5	6
Total	5 Materias	5	20	25	30

Área de énfasis en mercadotecnia Noveno semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
69 D	QFD. Despliegue/ función de C.	1	4	5	6
70 D	Benchmarking	1	4	5	6
71 D	Planeación estratégica III	1	4	5	6
72 D	Publicidad	1	4	5	6
73 D	Promoción	1	4	5	6
Total	5 materia	5	20	25	30

Área de énfasis en mercadotecnia Décimo semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
74 D	Relaciones públicas	1	4	5	6
75 D	Ingeniería de servicio	1	4	5	6
76 D	Telemarketing	1	4	5	6
77 D	Redes	1	4	5	6
78 D	Distribución	1	4	5	6
Total	5 materia	5	20	25	30

Area de énfasis en turística Noveno semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
69 E	Teoría del turismo	1	4	5	6
70 E	Técnicas de hospedaje	1	4	5	6
71 E	Alimentos I	1	4	5	6
72 E	Agencias	1	4	5	6
73 E	Transportación	1	4	5	6
Total		5	20	25	30

Area de énfasis en turismo Décimo semestre		Horas			Créditos
		Teoría	Práctica	Total	
74 E	Servicios turísticos	1	4	5	6
75 E	Administración turística	1	4	5	6
76 E	Alimentos II	1	4	5	6
77 E	Relaciones públicas	1	4	5	6
78 E	Turismo	1	4	5	6
TOTAL		5	20	25	30

Total áreas terminales					
10 materias		10	40	50	60

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.2 PLAN DE ESTUDIOS LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR (1995)

Primer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
1	Análisis matemático	3	1	4	7	
2	Contabilidad básica	3	1	4	7	
3	Teoría económica	3	1	4	7	
4	Derecho Const. y Admvo.	3	1	4	7	
5	Desarrollo de valores	3	1	4	7	
6	Informática I	1	3	4	5	
7	Segundo idioma I	1	4	5	6	
Total		17	12	29	46	

Segundo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
8	Introducción a las Relaciones Internacionales	2	2	4	6	3
9	Costos	3	1	4	7	2
10	Métodos cuantitativos	3	1	4	7	1
11	Organismos internacionales	2	2	4	6	3
12	Teoría social	3	1	4	7	3
13	Microeconomía	3	1	4	7	3
14	Informática II	1	3	4	7	6
15	Segundo idioma II	1	4	5	6	7
Total		18	15	33	51	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tercer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
16	Administración de empresas	3	1	4	7	13
17	Macroeconomía	3	1	4	7	13
18	Medio ambiente internacional	3	3	6	9	11
19	Finanzas	3	1	4	7	9
20	Mercadotecnia	3	1	4	7	13
21	Informática III	1	3	4	5	14
22	Segundo idioma III	1	4	5	6	15
Total		17	14	31	48	

Cuarto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
23	Sistema financiero internacional	2	3	5	7	19
24	Acuerdos comerciales internacionales	2	3	5	7	17
25	Análisis y estudio de mercado	1	3	4	5	20
26	Derecho internacional público	3	1	4	7	17
27	Historia económica mundial	3	1	4	7	18
28	Informática IV	1	3	4	7	21
29	Segundo idioma IV	1	4	5	6	22
Total		13	18	31	44	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Quinto semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
30	Teoría del comercio internacional	3	3	6	9	24
31	Bloques políticos y económicos	3	3	6	9	24
32	Derecho internacional privado	3	1	4	7	26
33	Historia y gobierno de América Latina	3	1	4	7	27
34	Historia y gobierno EUA y del Canadá	3	1	4	7	27
35	Segundo idioma V	1	4	5	6	29
Total		16	13	29	45	

Sexto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
36	Estrategias de mercadotecnia	3	3	6	9	31
37	Civilización occidental	3	1	4	7	34
38	Comp. De sistemas legales internacional	3	1	4	7	32
39	Emprendedores	1	3	4	7	30
40	Historia y gobierno de México	3	1	4	7	33
41	Segundo idioma VI	1	4	5	6	35
Total		14	13	27	41	

Séptimo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
42	Programa de fomento a las exportaciones	2	3	5	7	6°s.
43	Restricciones de mercado	2	3	5	7	6°s.
44	Fijación de precios internacionales	2	3	5	7	6°s.
45	Nichos de mercado	2	3	5	7	6°s.
46	Plan de negocios internacional	2	3	5	7	6°s.
47	Seminario elaboración de proyectos de exportación.	2	3	5	7	6°s.
48	Segundo idioma VII	1	4	5	6	41
Total		13	22	35	48	

Octavo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
49	Mercadotecnia internacional	2	3	5	7	7° s.
50	Política económica mundial	3	1	4	7	7° s.
51	Plan de mercadotecnia internacional	2	3	5	7	7° s.
52	Seminario de prácticas profes.	2	3	5	7	7° s.
53	Seminario de tesis I	2	3	5	7	7° s.
54	Segundo idioma VIII	1	4	5	6	48
Total		12	17	29	41	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Noveno Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
55	Seminario políticas de comercio internacional.	2	2	4	6	8° s.
56	Seminario tendencias y proyecto de la economía intl.	2	2	4	6	8° s.
57	Sem análisis de coyuntura int.	2	2	4	6	8° s.
58	Seminario de tesis 1	1	4	5	6	8° s.
59	Seminario de área geoeconómica I	3	3	6	9	8° s.
60	Tercer idioma I	1	4	5	6	54
Total		11	17	28	39	

Décimo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
61	Canales de distribución	3	3	6	9	9° s.
62	Seminario de área geoeconómica II	3	3	6	9	9° s.
63	Política económica internacional	3	3	6	9	9° s.
64	Seminario movimientos sociales y políticos	3	3	6	9	9° s.
65	Tercer idioma II	1	4	5	6	60
Total		13	16	29	42	

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

La carga académica se resume en el siguiente cuadro

Áreas	H.t	H.p	Total	Créditos	Materias
Básicas	45	34	79	124	18
Formación	84	104	188	272	41
Terminales	15	19	34	49	6
Total	144	157	301	445	65

4.3 PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA 1994

Primer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
1	Matemáticas I	2	3	5	7	
2	Der. Constitucional y admvo.	3	2	5	8	
3	Economía I	3	2	5	8	
4	Funciones administrativas	3	2	5	8	
5	Contabilidad I	2	3	5	7	
6	Metodología	2	3	5	7	
7	Informática I	1	3	4	5	
8	Inglés I	1	3	4	5	
9	Optativa		3	3	3	
Total	9 materias	17	24	41	58	

Segundo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
10	Matemáticas II	2	2	4	6	1
11	Estadística I	2	2	4	6	
12	Sociología I	2	2	4	6	
13	Derecho civil	3	1	4	7	2
14	Economía II	3	1	4	7	3
15	Proceso administrativo	2	2	4	6	4
16	Contabilidad II	2	3	5	7	5
17	Informática II	1	3	4	5	7
18	Inglés II	1	3	4	5	8
19	Optativa		3	3	3	9
Total	10 materias	18	22	40	58	

Tercer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
20	Estadística II	2	3	5	7	11
21	Sociología II	2	3	5	7	12
22	Derecho mercantil	3	2	5	8	13
23	Economía III	3	2	5	8	14
24	Sistemas administrativos	2	3	5	7	15
25	Contabilidad III	2	3	5	7	16
26	Informática III	1	3	4	5	17
27	Inglés III	1	3	4	5	18
28	Optativa		3	3	3	19
Total	9 materias	16	25	41	57	

Total áreas básicas						
28 Materias		51	71	122	173	
61	Finanzas III	2	2	4	6	54

Cuarto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
29	Humanística	3	2	5	8	24
30	Derecho laboral II	3	2	5	8	22
31	Micro y pequeña empresa	2	3	5	7	24
32	Contabilidad IV	1	4	5	6	25
33	Contabilidad de sociedades	2	3	5	7	25
34	Informática IV	1	3	4	5	26
35	Inglés IV		4	4	4	27
36	Optativa		3	3	3	28
Total	8 Materias	12	24	36	48	

Quinto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
37	Derecho laboral II	3	2	5	8	30
38	Costos y toma de decisiones	2	3	5	7	32
39	Contabilidad V	2	3	5	7	32
40	Contabilidades especiales I	2	3	5	7	33
41	Derecho fiscal I	3	2	5	8	30
42	Inglés V		4	4	4	35
43	Optativa		3	3	3	36
Total	7 Materias	12	20	32	44	

Sexto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
44	Personal I	2	2	4	6	37
45	Contabilidades especiales II	1	3	4	5	40
46	Contabilidad de costos I	1	3	4	5	38
47	Derecho fiscal II	2	2	4	6	41
48	Finanzas I	2	2	4	6	39
49	Auditoría I	3	2	5	8	40
50	Inglés VI		4	4	4	42
51	Optativa		3	3	3	43
Total	8 Materias	11	21	32	43	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Séptimo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
52	Contabilidad internacional	2	3	5	7	45
53	Contabilidad de costos II	1	4	5	6	46
54	Derecho fiscal III	1	4	5	6	47
55	Finanzas II	2	3	5	7	48
56	Auditoría II	2	3	5	7	49
57	Inglés VII		4	4	4	50
58	Optativa		3	3	3	51
Total	7 Materias	8	24	32	40	

Octavo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
59	Teoría de empresario	2	3	5	7	52
60	Contabilidad de costos III	1	4	5	6	53
61	Derecho fiscal IV	1	4	5	6	54
62	Finanzas III	1	4	5	6	55
63	Auditoría III	1	4	5	6	56
64	Inglés VIII		4	4	4	57
65	Optativa		3	3	3	58
Total	7 Materias	6	26	32	38	
Total áreas de formación						
	37 Materias	49	115	164	213	

Para cursar las materias de las áreas de énfasis, el alumno debe haber acreditado todas las del semestre anterior.

Áreas comunes para las áreas de énfasis.

61	Finanzas III	2	2	4	6	54
----	--------------	---	---	---	---	----

Noveno Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
66	Org. De serv. Profesionales	1	4	5	6	59
67	Derecho fiscal V	1	4	5	6	61
68	Presupuestos	1	4	5	6	62
69	Auditoría IV	1	4	5	6	63
70	Finanzas iv	1	4	5	6	62
Total	5 Materias	5	20	25	30	

Area de énfasis en impuestos Décimo semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
71	Servicios de consultoría	1	4	5	6	66
72	Est. Contab. De las obli. Tribut.	1	4	5	6	67
73	Sist. Tributac. Internac.	1	4	5	6	67
74	Auditoría fiscal	1	4	5	6	69
75	Est. Alternativas fiscales	1	4	5	6	70
Total	5 Materia	5	20	25	30	

Area de énfasis en auditoria Décimo semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
71	Servicios de consultoría	1	4	5	6	66
72 a	Aud. P/efectos fiscales	1	4	5	6	67
73 a	Auditoría administrativa	1	4	5	6	69
74 a	Auditoría al proc. De datos	1	4	5	6	69
75 a	Auditoría específicas	1	4	5	6	69
Totall	5 Materias	5	20	25	30	

Area de énfasis en finanzas		Horas			Créditos	Antecedente
Décimo Semestre		Teoría	Práctica	Total		
71	Servicios de consultoría	1	4	5	6	66
72 b	Serv. Financieros y crediticios	1	4	5	6	70
73 b	Presupuesto público	1	4	5	6	68
74 b	Contraloría y tesorería	1	4	5	6	70
75 b	Ingeniería financiera	1	4	5	6	70
Total	5 Materia	5	20	25	30	

61	Finanzas III	2	2	4	6	54
----	--------------	---	---	---	---	----

Area de énfasis en informática		Horas			Créditos	Antecedente
Décimo Semestre		Teoría	Práctica	Total		
71	Servicios de consultoría	1	4	5	6	66
72 c	Redes de información	1	4	5	6	68
73 c	Sistemas expertos	1	4	5	6	70
74 c	Aud. Al proc. De datos	1	4	5	6	69
75 c	Ética y prospec. De la información	1	4	5	6	66
Total	5 Materias	5	20	25	30	

Total áreas terminales						
	10 Materias	10	40	50	60	

4.4 PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA 1994.

Primer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
1	Matemáticas I	2	3	5	7	
2	Der. Constitucional y administrativo	3	2	5	8	
3	Economía I	3	2	5	8	
4	Funciones administrativas	3	2	5	8	
5	Contabilidad I	2	3	5	7	
6	Metodología	2	3	5	7	
7	Cuentas nacionales		2	2	2	
8	Informática I	1	3	4	5	
9	Inglés I	1	3	4	5	
10	Optativa I		3	3	3	
Total	10 Materias	17	26	43	60	

Segundo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
11	Matemáticas II	2	2	4	6	1
12	Estadística I	2	2	4	6	1
13	Sociología I	2	2	4	6	6
14	Economía II	3	1	4	7	3
15	Geografía económica	3	1	4	7	
16	Sistemas administrativos	2	3	5	7	4
17	Taller de análisis económico I	1	2	3	4	3
18	Informática II	1	3	4	5	8
19	Inglés II	1	3	4	5	9
20	Optativa II		3	3	3	10
Total	10 Materias	17	22	39	56	

Tercer Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
21	Matemáticas III	2	2	4	6	11
22	Estadística II	2	3	5	7	12
23	Comercialización	1	2	3	4	16
24	Economía III	3	2	5	8	14
25	Historia económica mundial	3	1	4	7	
26	Historia del pensamiento económico	3	1	4	7	14
27	Taller de análisis económico II	1	2	3	4	17
28	Informática III	1	3	4	5	18
29	Inglés III	1	3	4	5	19
30	Optativa III		3	3	3	20
Total	10 Materias	17	22	39	56	

Cuarto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
31	Econometría I	2	2	4	6	22
32	Economía IV	2	3	5	7	24
33	Economía política I	2	1	3	5	26
34	Matemáticas financieras	2	2	4	6	3
35	Hist. Económica de América Latina	3	1	4	7	25
36	Taller de análisis económico III	1	2	3	4	27
37	Mercadotecnia	2	3	5	7	23
38	Informática IV	1	3	4	5	28
39	Inglés IV		4	4	4	29
40	Optativa IV		3	3	3	30
Total	10 Materias	15	24	39	54	

Quinto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
41	Econometría II	1	3	4	5	31
42	Economía V	2	3	5	7	32
43	Comercio internacional I	2	1	3	5	14
44	Finanzas	2	2	4	6	34
45	Historia económica de México	3	1	4	7	35
46	Taller de análisis económico IV	1	3	4	5	36
47	Economía política II	2	1	3	5	33
48	Inglés V		4	4	4	39
49	Optativa V		3	3	3	40
Total	9 Materias	13	21	34	47	

Sexto Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
50	Teoría monetaria y bancaria	2	3	5	7	42
51	Finanzas públicas	1	3	4	5	44
52	Comercio internacional II	2	2	4	6	43
53	Historia económica de México II	3	1	4	7	45
54	Formulac. y evaluación de proyectos	1	3	4	5	44
55	Taller de análisis económico V	1	3	4	5	46
56	Desarrollo económico	3	1	4	7	25
57	Inglés VI		4	4	4	48
58	Optativa VI		3	3	3	49
Total	9 Materias	13	23	36	49	

Séptimo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
59	Política económica	2	3	5	7	42
60	Mercados financieros Internacionales	2	2	4	6	52
61	Estructura económica actual de México.	1	2	3	4	53
62	Metodología de las ciencias sociales	2	1	3	5	
63	Ecología	2	1	3	5	
64	Inglés VII		4	4	4	57
65	Optativa VII		3	3	3	58
Total	7 Materias	9	16	25	34	

Octavo Semestre		Horas			Créditos	Antecedente
		Teoría	Práctica	Total		
66	Planeación económica	2	3	5	7	59
67	Gestión bancaria y financiera	2	2	4	6	50
68	Seminario de tesis	1	3	4	5	
69	Optativa	1	3	4	5	
70	Optativa	1	3	4	5	
71	Optativa VIII		3	3	3	65
72	Inglés VIII		4	4	4	64
Total	7 Materias	7	21	28	35	

**TECIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÁREAS TERMINALES

ECONOMÍA DE LA PRODUCCIÓN

Noveno Semestre	Hrs. Teoría	Hrs. Práctica	Total de hrs.	Créditos
1 Economía VI (microeconomía III)	1	3	4	5
2 Formulación y eval. De proyectos II	2	3	5	7
3 Contabilidad y administración de empresas.	1	3	4	5
4 Economía industrial	2	3	5	7
5 Planeación financiera	1	3	4	5

Décimo semestre	Hrs. Teoría	Hrs. Práctica	Total de hrs.	Créditos
Mercadotecnia II				
Economía agrícola				
Derecho económico de la empresa				
Administración superior				
Teoría de la localización industrial				

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ECONOMÍA FINANCIERA

Noveno Semestre	Hrs. Teoría	Hrs. Práctica	Total de hrs.	Créditos
Ingeniería financiera	1	3	4	5
Sistema financiero mundial	2	3	5	7
Finanzas internacionales	2	3	5	7
Economía internacional	1	3	4	5
Análisis financiero	1	3	4	5

Décimo Semestre	Hrs. Teoría	Hrs. Práctica	Total de hrs.	Créditos
Sistema financiero mexicano				
Bolsa de valores/ casas de bolsa				
Planeación financiera				
Contabilidad administrativa				
Política económica para economías abiertas.				

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Relación de materias optativas de la Licenciatura en Economía

Primer Semestre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- | |
|--------------------------------------|
| • Taller de Lecturas Económicas |
| • Relaciones Comerciales de México I |

Segundo Semestre

- | |
|---------------------------------------|
| • Relaciones Comerciales de México II |
| • Antropología Económica |

Tercer Semestre

- | |
|--|
| • Introducción Práctica a las Ciencias Políticas |
| • Relaciones Humanas |

Cuarto Semestre

- | |
|--------------------------------|
| • Laboratorio de Microeconomía |
| • Economía Matemática |

Quinto Semestre

- | |
|--------------------|
| • Teoría de Juegos |
| • Mercado Laboral |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sexto Semestre

- | |
|--------------------------------------|
| • Teoría y Práctica Demográfica |
| • Economía de los Recursos Naturales |

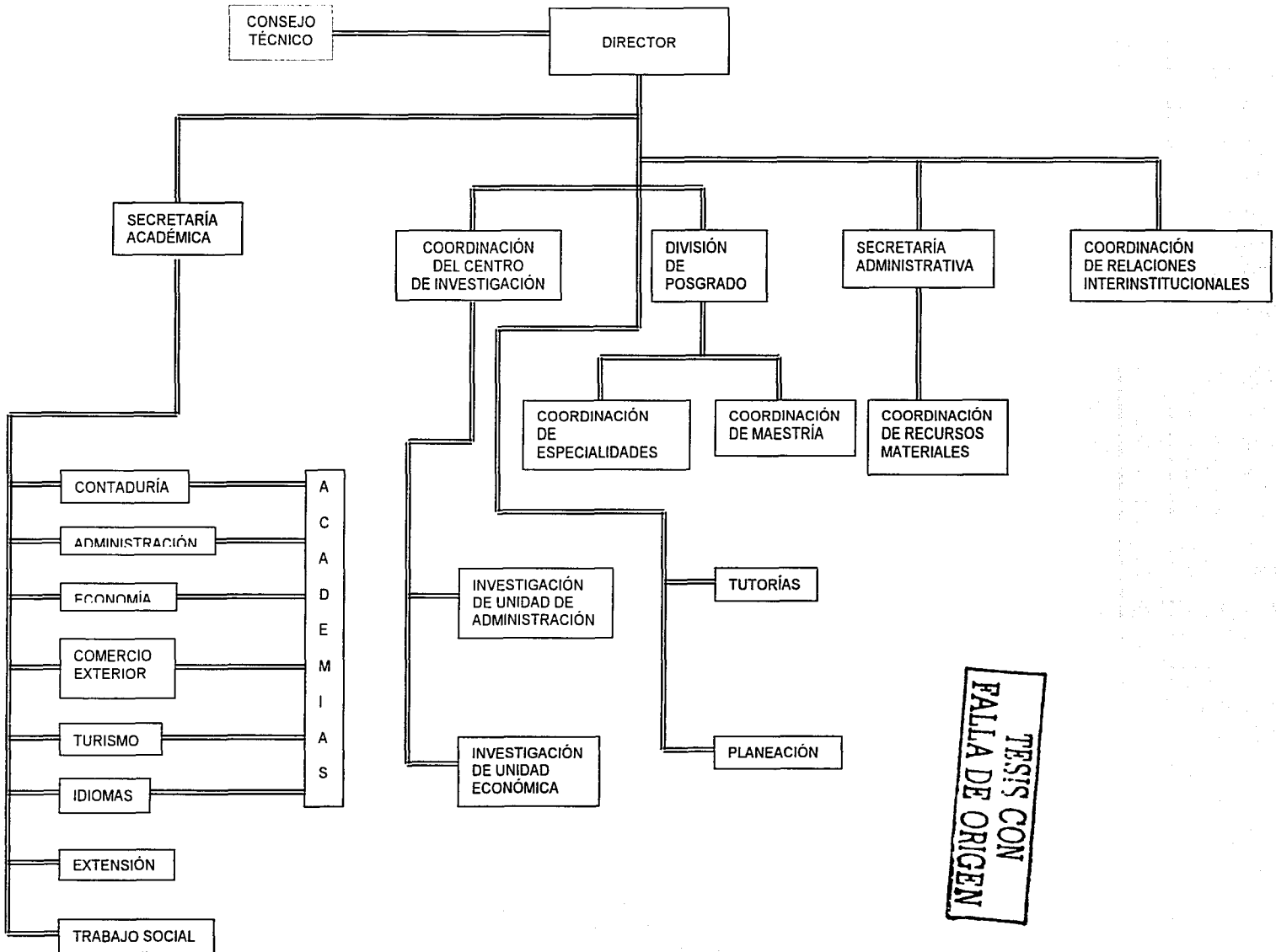
Séptimo Semestre

- | |
|-------------------------|
| • Economía Industrial I |
| • Crecimiento Económico |

Octavo Semestre

- | |
|-----------------------------------|
| • Economía Industrial II |
| • Seminario de Desigualdad Social |

ORGANIGRAMA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando. "Administración de recursos humanos". Ed. Trillas. México 1988.
2. Campbell, J. "Myths to Live By" Ed. Bantam". Nueva York 1984.
3. Dahrendorf. "Sociología de la Industria y de la Empresa". Ed. Uteha México 1965.
4. Dessler, Gary "Organización y Administración". Prentice Hall España 1979.
5. Duverger, Maurice "Sociología de la Política" Ed. Ariel. México 1983.
6. George Jr. Claude S. "Historia del Pensamiento Administrativo". Ed. Prentice-Hall México 1988.
7. Gibran, K. "The Prophet". Ed. Knopf, Nueva York 1988.
8. Gibson, Ivancevich y Donely. "Las Organizaciones" Ed. McGraw Hill. México 1997.
9. Hall, Richard . "Organizaciones, estructura y proceso" Ed. Prentice Hall Méx 1983.
10. Hernández y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración, Un Enfoque Teórico Práctico". Ed. McGraw Hill México 1995.
11. Hodgetts y Altman. "Comportamiento en las organizaciones" Ed. McGraw Hill. México 1981.
12. Horowitz L.I. "Fundamentos de Sociología Política". Ed. F.C.E. México 1986.
13. Horton B. Hunt, Paul. "Sociología". Ed. McGraw- Hill México 1990.

14. Kant, Emmanuel. "Critique of Pure Reason". Ed. St. Martin's, Nueva York 1969.
15. Koontz y Weinhriich. "Administración" McGraw Hill. México 1994.
16. Lakoff, G. "Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal About the Mind". Ed. University of Chicago Press, Chicago 1987.
17. Levering, Robert. "Un lugar para trabajar" Ed. Vergara. Argentina 1993.
18. López Fernández, Armando. "La Democracia Industrial en el Sector Descentralizado de la Administración Publica". Edición del autor México 1986.
19. Meyer, J.R. y Gustafson, J.M. "The U.S. Business Corporation: An Institution in Transition". Ed. Ballinger, Nueva York 1988.
20. Morgan, Gareth "Imágenes de la organización" Ed. Alfa Omega. México 1991.
21. Munch, Galindo L. "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. México 1998.
22. Newstrom, Davis K. J. "Comportamiento humano en el trabajo". Ed. McGraw Hill México 1991.
23. Portantiero, J.C. "Sociología Clásica Durkheim y Weber". Ed. Centro Editor de América Latina Argentina 1977.
24. Scalan Burt K. "Principios de Dirección y Conducta Organizacional". Ed. Limusa. México 1978.
25. Schein, Edgar. "Psicología de la organización". Ed. Prentice Hall. España 1972.
26. Schermerhorn, Hunt y Osborn. "Comportamiento en las organizaciones". Ed. Nueva Interamericana. México 1987.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27. Sexton, P. William "Teorías de la organización". Ed. Trillas. México 1985.
28. Stoner, James A.F. "Administración". Ed. Prentice Hall. México 1982.
29. Sveiby, K.E y Lloyd, T. "Managing Knowhow!": Ed. Bloomsburry. Londres 1988.
30. Tannenbaum, Weschler y Massarick "Liderazgo y Organizaciones". Ed. Troquel Argentina 1971.
31. Terry, George R. "Administración". Ed. Compañía Editorial Continental, México 1987.
32. Webber, A.M. "Staying at the Top: the life of a CEO" Harvard Business Review, 1987, 65, 114-118.
33. Antología de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN