



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“DESARROLLAR UN MODELO DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE
INYECCIÓN DE PLÁSTICOS”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ANA LILIA ARIZMENDI RIVERA
JESÚS DEL OSO GONZÁLEZ

ASESORA : L. A. y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Cuautitlán Izcalli Edo. de México

2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Le agradezco el regalo de la vida, el haberme colocado en la familia de la cual formo parte, en la guía, la enseñanza, apoyo y fe que se me inculcó y en la palabra de apoyo, respeto y confianza otorgada. De lo que disfruto sin merecer y de la oportunidad de amanecer cada día para ser mejor como persona, hijo, hermano y sobre todo ser humano.

Por haberme permitido llegar hasta aquí y estar en el momento y lugar para poder realizar este sueño de mi vida.

A MIS PADRES:

Por haberme formado en base a sus principios, valores y posibilidades, por haber hecho tan buen trabajo en mi educación y darme en todo momento apoyo, confianza, consejos y orientación para dirigir mi vida hacia la conclusión de mis metas, por enseñarme a no doblarme ante el peso de los problemas y pelear con coraje por lo que quiero.

Por estar en la buenas, en las malas, en lo inesperado, en la tristeza y alegría, por reír y llorar conmigo y enseñarme que en la vida no hay límites ni retos que no se puedan superar

Leonardo Del Oso Morales

Ana María González Trejo

Con cariño , admiración y respeto.

A LA L. A. y M. A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

Por haberme regalado sus conocimientos, por su esfuerzo, por sus consejos, por su atinada dirección en tan importante trabajo.

Por la admiración como profesional, pero sobretodo como persona, por ser un ejemplo a seguir en la vida, como muestra de superación, tenacidad, decisión, calidad humana y fortaleza espiritual le agradezco.

Con admiración y respeto.

Jesús Del Oso González

RECONOCIMIENTOS

ALA UNAM

Por ser mi “ALMA MATER” e integrarme en su comunidad, por darme la oportunidad de cristalizar mi sueño de ser un profesional, por sus aulas, centro de saber y conocimiento que me beneficiaron y por todo lo que en ellas aprendí como persona y profesional.

En particular a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán c-4 porque fue ahí donde me forjé como profesional y persona y muy especialmente a todos los profesores, por su tiempo, conocimientos y consejos que me transmitieron y dejaron un legado en mí de su persona, por darme las herramientas que poseo para construir mi vida como profesional.

Mi más profundo agradecimiento y respeto.

AL JURADO

Mi más sincero respeto por su participación en este trabajo de tesis, por el tiempo dedicado a la revisión, por las aportaciones hechas que enriquecieron el contenido, por los consejos y agradecimientos compartidos, les doy las gracias.

M. A. CARLOS MATIAS ARMAS

L. A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES

M. A. SANDRA LUZ GONZALEZ LÓPEZ

L. A. FELIX PEREZ RIVERA

L. P. MARIA EUGENIA LOPEZ CASTELL

Muy en especial a la L. A. y M. A. Sandra Luz González López por su brillante dirección.

UN MEREcido RECONOCIMIENTO AL L. A. Y M. A. CARLOS MATÍAS ARMAS POR SUS NOTAS, OBSERVACIONES Y SOBRE TODO POR SER UN GRAN CATEDRÁTICO DE ESTA FACULTAD.

Jesús Del Oso González

A DUROPLAST

Por el favor de darme las facilidades para la realización de este trabajo en lo referente al caso práctico, porque me compartió y me dejó analizar sus procedimientos para que pudiera llevar a cabo este proyecto de tesis y poner en práctica mis conocimientos adquiridos durante la carrera, le agradezco enormemente ya que sin su ayuda no hubiera sido posible.

DEDICATORIAS

A MI FAMILIA

A mi familia, le agradezco que me sigan acompañando en todos los proyectos que emprendo y sobre todo porque han sido un gran apoyo y empuje para mí y se que siempre contaré con ustedes toda la vida.

A LUPITA

Pareja, amiga, fiel y leal compañera que ha estado a mi lado compartiendo mi vida, mis sueños, alegrías y tristezas y me ha regalado los momentos más felices de mi existencia, por luchar hombro con hombro y ser la mujer que ha dedicado su vida a hacer feliz la mía desde el momento de iniciar nuestra relación. Por su amor infinito mil gracias.

A MIS AMIGOS

A mis amigos, que me han acompañado durante el transcurso de mi carrera y mi vida laboral siempre han estado conmigo en los momentos difíciles, y han compartido mis alegrías y tristezas, mis victorias y derrotas, y sobre todo sus confianza.

A todas aquellas personas que me acompañaron a lo largo de mi carrera y con las cuales compartí los mejores momentos como estudiante universitario, a aquellas que nunca dejaron de creer en mí por sobre todas las cosas, esas que me apoyaron en la medida de lo posible y de las cuales guardo un profundo agradecimiento, y a todas aquellas personas que conocí y en las cuales espero haber dejado un buen recuerdo.

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVOS	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	
Elementos Fundamentales de la Administración.	
1.1 Antecedentes de la Administración	4
1.2 Conceptos de Administración	16
1.3 Conceptos del Proceso Administrativo	17
1.4 Importancia de la aplicación del Liderazgo Efectivo en la Administración	45
Capítulo 2	
Tipos de Liderazgo	
2.1 Orígenes de la Teoría del Liderazgo	53
2.2 Enfoque de Rasgos del Perfil del Líder	56
2.3 Conceptos y Esencias del Liderazgo	57
2.4 Fuentes de Poder del Liderazgo	59
2.5 Diversos Tipos de Liderazgo	66

2.6	Enfoque del Comportamiento del Liderazgo	69
2.7	Enfoque Situacional o Contingencial del Líder	79
2.7.1	Fred E. Fiedler	80
2.7.2	Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt	82
2.7.3	William J. Reddin (Teoría 3-D)	84
2.7.4	Kenneth Blanchard y Paul Hersey	88

Capítulo 3

Liderazgo Efectivo

3.1	Concepto de Liderazgo Efectivo	96
3.2	Características del Liderazgo Efectivo	98
3.3	Valores del Liderazgo Efectivo	101
3.4	Perfil del Líder Efectivo en la Empresa	105
3.5	Necesidades del Liderazgo Efectivo	109
3.6	Beneficios del Liderazgo Efectivo	112

Capítulo 4

Caso Práctico

4.1	Antecedentes de la Empresa de Inyección de Plásticos	117
4.2	Diagnóstico de Necesidades del Tipo de Liderazgo ejercido en la Empresa de Inyección de Plásticos	134

4.3 Propuesta de un Modelo de Liderazgo Efectivo para elevar la Productividad en la Empresa de Inyección de Plásticos .	138
Conclusiones	143
Recomendaciones	146
Bibliografía	148

INTRODUCCIÓN

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

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

Se dice que la vida económica y como la vida social en general, es como la vida de un cuerpo: sólo el bienestar de todo el cuerpo puede tener el bienestar del grupo social.

Inversamente, el malestar del cuerpo acarrea el mal de sus miembros, y el mal para sus miembros, produce el malestar de todo el cuerpo.

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

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

En la presente tesis, se retoman definiciones de algunos autores que hacen referencia al significado de ser un líder, sus elementos, los perfiles de excelencia, fuentes: se retoma una evolución teórica del enfoque del líder que abarca: liderazgo eficaz, ámbitos de aplicación, la ética, así como sus principios y, finalmente se trata de dar un panorama del por qué es importante que se comprenda el quién y cómo ejerza ese liderazgo afectará o beneficiará la productividad de la empresa.

Elementos Fundamentales de la Administración



Motivación

Trabajo en Equipo

Capacitación



Equipos de Trabajo

Juntas de Trabajo



Comunicación

“ Quien orienta su vida hacia metas sigue la senda del éxito ”

1.1 Antecedentes de la Administración

La administración ha existido desde que el hombre se vio en la necesidad de darle el mejor uso a los recursos con los que contaba, para aprovecharlos al máximo.

Con la Revolución Industrial, se inician los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración, ya que aunado a la incorporación de las máquinas, se inicia la participación del hombre en el proceso administrativo.

La mayor utilización de las máquinas y el mejoramiento de las actividades de producción, establecieron las nuevas relaciones entre empleados y patrones, y la separación entre productores y consumidores.

En 1890 Charles Babbage empezó a investigar métodos para mejorar la productividad del obrero, midiendo el trabajo, determinando los costos y la participación de utilidades.

Las escuelas de la administración que surgieron al crearse las grandes fábricas fueron:

a) Escuela Científica

Se basa en la utilización del método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo, utilizando el siguiente proceso:

- ❖ Identificación del objetivo
- ❖ Adquirir información del objetivo por observación.
- ❖ Formulación de hipótesis respecto al objeto.
- ❖ Investigar con cuidado la proposición.

- ❖ Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
- ❖ Exponer la respuesta tentativa al objetivo.
- ❖ Ajustar e implementar la respuesta al objetivo.

Frederick W. Taylor

Es considerado como el padre de la administración científica, decía que la administración era la causa y solución potencial a los problemas de la industria, y no la fuerza de trabajo, consideraba que el obrero se tardaba en realizar sus actividades, ya que pensaba que si trabajaba más rápido se iba a quedar sin empleo, que los salarios por hora o por día destruían al incentivo individual; solicitó una revolución mental para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente benéfico; esta revolución mental está basada en cuatro principios:

- 1.- La creación de un mejor método de trabajo.
- 2.- La selección y desarrollo científico de los trabajadores.
- 3.-La realización y unión de un mejor método de trabajo, y el trabajador desarrollado y entrenado.
- 4.- La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes que incluía la división de trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo, los cuales deberían de entender de inmediato la cantidad y calidad del trabajo que debía realizarse en un período dado.

Henry Fayol

Dio grandes ideas al pensamiento y desarrollo de la administración, él fue un exitoso industrial e hizo generalizaciones universales con respecto a la administración, tenía una aguda percepción y sus esfuerzos se encausaron a la administración clásica. El foco era la empresa como un todo, decía que la administración estaba compuesta de funciones, enfatizaba en el racionalismo y la congruencia lógica.

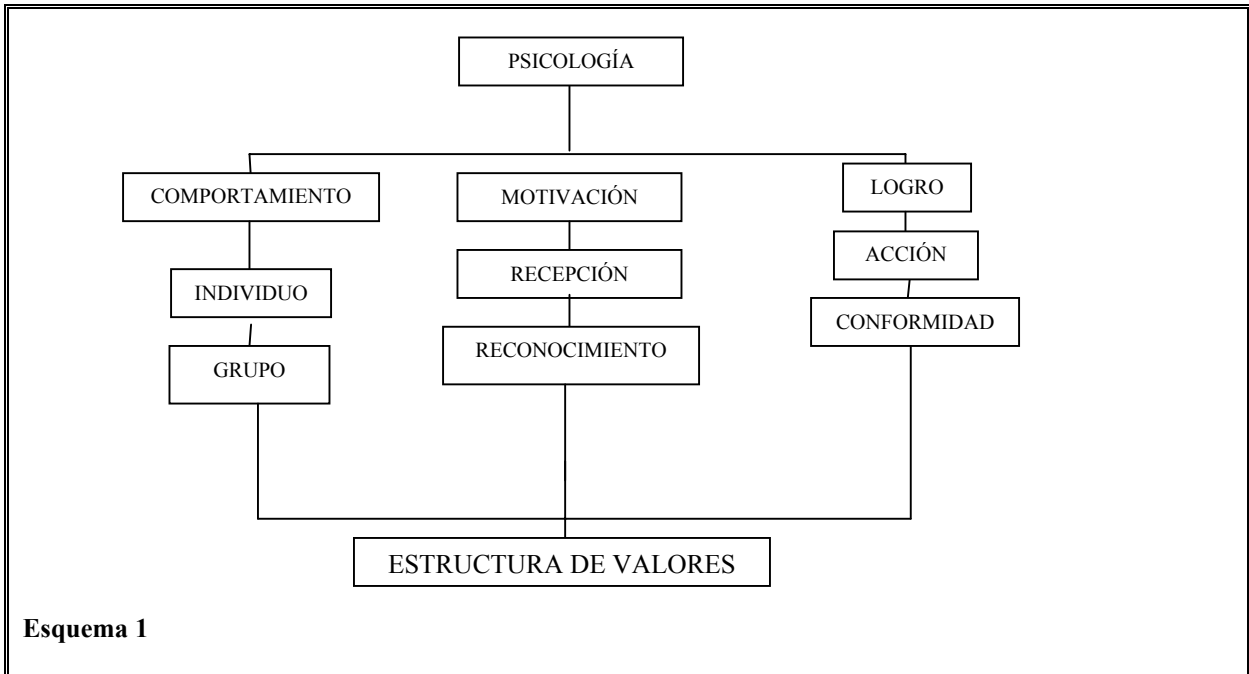
La esencia de la escuela científica es el desarrollo de una mente inquisitiva con la búsqueda inteligente resultante de más hechos, relaciones, etc. Está relacionada con consideraciones económicas de costos, uso del tiempo y eficiencia.

b) Escuela del Comportamiento

En 1930 Elton Mayo y Fitz Roeth Isberger, condujeron los famosos estudios de Hawthorne en Western Electric y proporcionaron esta escuela; los estudios buscaban determinar el impacto de los factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador y se comprobó que si existía comunicación y cooperación sobre habilidades sociales ejercidas por los supervisores, se aumentaría la productividad; considerando de gran importancia el comportamiento del ser humano, con la influencia positiva o negativa que se puede dar en el ambiente de trabajo, la motivación, relaciones humanas, liderazgo, entrenamiento y comunicación.

Esta escuela surgió de la aplicación de las ciencias del comportamiento, de la psicología, y la psicología social a la administración. Considera al hombre un ser socio-psicológico, por lo tanto la tarea del gerente va desde comprender y obtener las mejores necesidades psicológicas.

En el esquema 1 veremos los conceptos pragmáticos de la psicología utilizada por esta escuela, en el cuál el enfoque es tanto clínico como experimental para descubrir nuevas avenidas para el aprendizaje, la motivación, el ajuste y el logro.



Las contribuciones más importantes de esta escuela son:

- ❖ Énfasis en el uso de la participación.

- ❖ Manejo de conflictos ocasionados por las diferentes opiniones que se dan dentro de la organización.

La escuela reconoce la influencia del medio ambiente, la satisfacción de las necesidades y motivación del trabajador, los grupos informales.

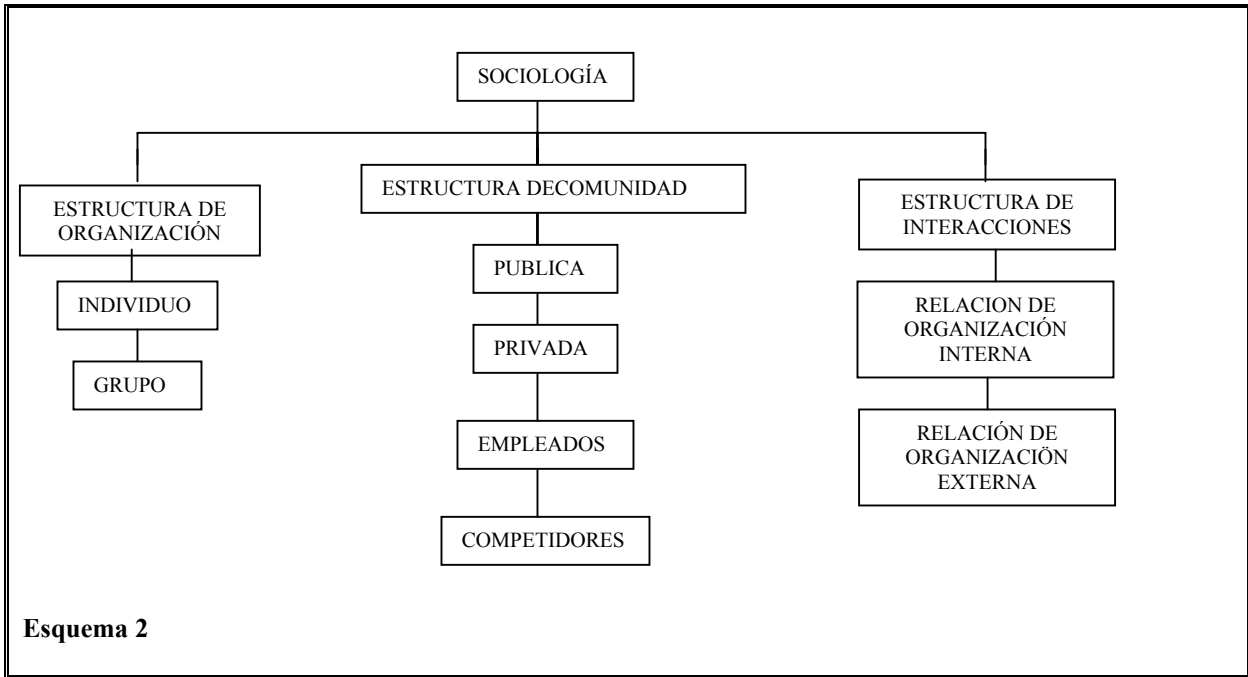
c) Escuela Social

Esta escuela considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales, está orientada sociológicamente y trata con la identificación de diversos grupos sociales en una organización entrelazados con sus relaciones culturales.(1)

Se deriva de las ciencias del comportamiento a la administración, su finalidad es resolver las limitaciones de los humanos mediante la cooperación; esta escuela se interesa en las relaciones entre la organización, los entornos internos y externos que producen el cambio y los ajustes.

En el esquema 2 se muestran los conceptos integrados de la sociología como se aplican a la administración.

(1) Cunnighaw, William H.,”Introducción a la Administración Ed. Iberoamericana México 1989 Pág. 47



La escuela social hace destacar la interacción y la cooperación de las personas que forman parte de la entidad social, utilizando para ello el comportamiento organizacional, tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en la investigación empírica.

Los principales investigadores y teóricos de esta corriente fueron: Max Weber, Emile Durckheim, Wilfred Pareto, Rensis Linke, Kurt Lewis, Abraham Maslow y Fred Hezberg.

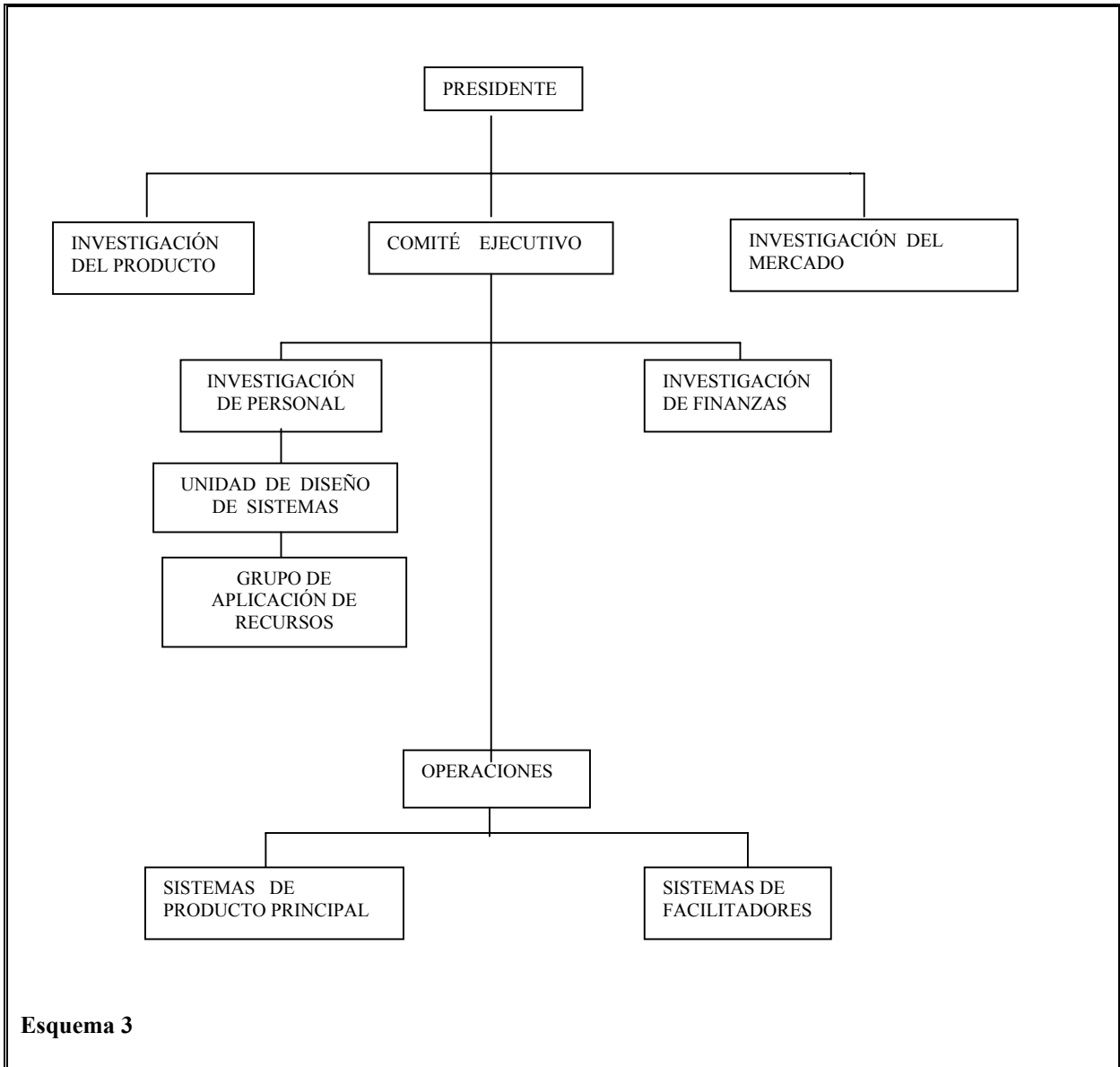
d) Escuela del Enfoque de Sistemas Aplicado a la Administración

Es un todo organizado dirigido a un objetivo específico, cada sistema simplifica en cierto grado, el entendimiento de todas las actividades con las que debe trabajar un gerente y además lo capacita a considerar mejor la naturaleza de los problemas que se presentan para darles la

mejor solución; consideran a la empresa como un sistema artificial, las partes internas trabajan juntas para lograr la acción recíproca con el entorno, que incluyen a clientes, proveedores, público en general y gobierno.(2)

El gerente, es el encargado de integrar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos mediante un sistema que relaciona las actividades requeridas con el resultado final. El esquema 3 nos muestra una posible organización general con un enfoque de sistemas.

(2) Cunnighaw, William H., "Introducción a la Administración Ed. Iberoamericana México 1989 Pág. 49



La administración de sistemas lleva al gerente a usar conceptos básicos, amplios; a visualizar áreas externas y vencer las restricciones.

e) Escuela de la Administración de la Contingencia

En esta escuela se originó el enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas; es un intento para trasladar y operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación, estableciendo patrones y relaciones definidas entre los factores que podrían servir como guía en otras situaciones similares (3). Un ejemplo de esta escuela es la Teoría del Liderazgo, establece que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores:

1. Relaciones líder-miembro; en la cual el líder disfruta de la confianza de los miembros del grupo.
2. Estructura de la tarea; en la que el objetivo está claro y la decisión del líder puede verificarse “ desde arriba”.
3. El poder del puesto; el líder tiene la facultad de dirigir, decidir y lograr la cooperación.

La cooperación y la combinación de estos factores, delimita las acciones de liderazgo. El líder es tolerante, pasivo, y considerado, lógicamente dependiendo de las características de la situación a la que se enfrente, o su entorno. Ningún estilo de liderazgo es apropiado para todas las situaciones.

(3) Cunnighaw, William H. “Introducción a la Administración”, Ed. Iberoamericana México 1989 Pag. 49

En la gráfica siguiente, se presenta una descripción de las posibles combinaciones de los tres factores de liderazgo que determinan su efectividad, considerando el interés tanto por la producción como por las personas, estableciendo la importancia para cada una.

ALTA		
	1.9 Cuidadosa atención a las necesidades de la gente. La producción es secundaria. Gran camaradería y armonía.	9.9 Trabajadores y empleados involucrados en la organización. Integración de objetivos de la organización y necesidades del individuo.
PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS	5.5 Balance entre necesidades de la gente y objetivos sistema transaccional.	
	1.1 Mínimo para producir sólo lo indispensable y para seguir en la organización.	9.1 Las personas son instrumentos de la producción. Se organiza el trabajo más que las personas.
BAJA	PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN	ALTA

f) Escuela de la de la Administración Decisional.

El centro de la escuela está en las decisiones administrativas, lo afirman los partidarios de esta escuela, es el verdadero trabajo del gerente, decidir qué lograr y cómo lograrlo es su reto, el método está en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico de la incertidumbre.

La tendencia de esta escuela es más hacia el examen de toda la empresa por medio del método de decisiones, que hacia una concentración en la toma de decisiones en sí.

No cabe duda que la toma de decisiones es vital en toda escuela del pensamiento, sin embargo la conceptualización actual de la decisión ni está limitada a un área, ni se encuentra limitada por un sencillo ejercicio del sentido común.

g) Escuela de la Medición Cuantitativa.

Esta escuela incluye a los que consideran que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos, esta se relaciona con la toma de decisiones. Las técnicas que le siguen son: las teorías de juegos de la probabilidad, del muestreo, de la simulación, y la programación lineal.

Sus características principales son:

1. Optimizar o minimizar el insumo-producto.
2. La utilización de modelos matemáticos.

Optimizar o minimizar significa que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad (organizaciones). Este modelo, es una representación simbólica que muestra todos los factores pertinentes en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación y el impacto a las partes con las que se guarda relación.

No cabe duda de que esta escuela proporciona una gran herramienta para la solución de problemas complejos y que han influido en la redistribución de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos más significativos, es esencialmente efectivo si se aplica

en problemas físicos medibles de la administración, tales como inventarios, materiales y control de la producción.

h) Escuela del Proceso Administrativo

En esta se considera a la Administración como una entidad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo y cuenta con los siguientes pasos o fases.

PLANEACIÓN.- Esta es una actividad en la cual vamos a prever, visualizar cuales serían nuestras actividades a futuro, tiene el propósito de ver hacia delante. Esta fase es primordial, ya que nos da una dirección y un formato de las acciones futuras.

ORGANIZACIÓN.- El objeto de esta fase es cumplir con el trabajo, distribuyendo, señalando las actividades necesarias de trabajo de cada miembro del grupo e indican que la participación está guiada por cosas como la naturaleza de las actividades, las personas del grupo, y las instalaciones físicas disponibles, todas estas son por supuesto considerando un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados, para que se logre o se alcance un objetivo similar.

EJECUCIÓN.-En esta vamos a llevar a cabo físicamente las actividades para lograr el objetivo planeado.

CONTROL.-Esto es comprobar o vigilar lo que se esté haciendo, para asegurar que el trabajo está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

1.2 Conceptos de Administración

Agustín Reyes Ponce

Considera que la administración “ es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social “.

José Antonio Fernández Arenas

Afirma que “ es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado “.

Guzmán Valdivia I.

“ La dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados “, es el concepto utilizado por Guzmán Valdivia.

Koontz y O'Donnell

“ Es el establecimiento de un medio ambiente para las personas que operan en grupos organizacionales formales “.

De estas definiciones podemos concluir que la administración es:

“ Una serie de tareas ordenadas que permiten alcanzar los objetivos mediante la óptima distribución de los recursos.”

1.3 Conceptos del Proceso Administrativo

George Terry

Considera al proceso administrativo como “ un marco conceptual universal para el estudio de la Administración, auxiliando en la determinación y logro de los objetivos empresariales”(4) basándose en cuatro funciones:

- * **Planeación:** determina objetivos y cursos de acción que deban tomarse.

- * **Organización:** Distribuye el trabajo ante el grupo para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

- * **Ejecución:** de los miembros del grupo que lleven a cabo sus tareas.

- * **Control:** actividades para confrontarlas con los planes. (vigilancia).

“Lo define como un marco de acción que sirve de apoyo para lograr los objetivos y lo basa en cuatro funciones : Planeación, Organización, Ejecución y Control, enfocándolos cada uno a su área de especialización, faltando el enlace entre ellos para pasar de una a otra y no toma mucho en cuenta la integración así como la comunicación, factores decisivos en cualquier proyecto empresarial.”

(4) Terry George R., Stephen G. Franklyn, “Principios de Administración” Ed. Trillas México 1998 pg.60

Agustín Reyes Ponce

Afirma que el proceso administrativo está integrado por la Mecánica y la Dinámica, en la primera etapa se debe considerar :

- a) Previsión: determinación técnica para establecer los diversos cursos de acción.
 - ❖ Objetivos.- fijar fines.
 - ❖ Investigación.-descubrimiento y análisis de los medios con que se puede contar.
 - ❖ Cursos Alternativos.-adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos para encontrar posibilidades de acción

- b) Planeación: determinación de uso concreto de acción a seguir, fijando principios que lo habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlas y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización.
 - ❖ Políticas.- principios para orientar la acción.
 - ❖ Procedimientos.-secuencia de operaciones y métodos.
 - ❖ Programas.-fijación de tiempos requeridos (incluye presupuestos que a su vez son programas en que se precisan unidades, costos, técnicas y tipo de pronósticos).

- c) Organización: estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.
 - ❖ Funciones.- como deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general

- ❖ Jerarquías.- especificar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- ❖ Obligaciones.- las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

La segunda etapa la divide en:

- a) Integración: procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica señala como necesarios para su más adecuado funcionamiento; escogiendo, introduciendo, articulando y buscando su mejor desarrollo.
 - ❖ Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
 - ❖ Introducción.-buscar la mejor manera para que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
 - ❖ Desarrollo.-todo elemento en el organismo social busca y necesita progresar (analizándose a su vez la integración administrativa de cosas)
- b) Dirección: impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de realizar de un modo más eficaz los planes señalados.
 - ❖ Autoridad.- principio del que deriva toda la administración, se delega o ejerce.
 - ❖ Comunicación.-lleva todos los elementos que deben conocerse debidamente coordinados.
 - ❖ Supervisión. verifica que las actividades se hacen de acuerdo a lo planeado.

c) Control: establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, sirven para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- ❖ Establecimiento de normas.- para hacer la comparación.
- ❖ Operación de los controles.- función propia de los técnicos especialistas.
- ❖ Interpretación de resultados.- constituye un medio de planeación.

“Contrario a lo que expresa Terry, Reyes Ponce se preocupa de discernir y entrelazar las funciones, ya que lo divide en dos etapas (Mecánica y Dinámica) que a su vez se dividen en actividades más específicas con una secuencia lógica en donde la realización de cada una lleva al logro de las otras . Le da un énfasis en separar el trabajo de escritorio de la primera fase (Previsión, Planeación, Organización), dentro de la cual engloba todas las ideas, planes y objetivos, a los cuales dota de una estructura organizacional que sirve de base para la segunda fase (Integración; Dirección, Control) que es donde se lleva a la práctica enfrentando la realización de los mismos, midiendo que tan bien o mal resultan, sirviendo de retroalimentación para el futuro”.

Harold Koontz

* Planeación.- Es definido por este autor como un proceso intelectual que permite el desempeño eficaz de un individuo dentro de un grupo, requiriendo la toma de decisiones para determinar y seleccionar los propósitos y objetivos así como los cursos de acción para alcanzarlos, considerando de antemano el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo.

El período de planeación (corto y largo plazo) se dará según la flexibilidad que pueda dársele al plan, en base al principio de los compromisos futuros que se han contraído: esto es, el plan nos conduce a la decisión pero a la vez al compromiso

a) Propósito

Es la intención que tiene la empresa con la teoría básica o función primordial de esta, sumándose al objetivo básico de obtener utilidades.

b) Objetivo

Es el fin hacia el cual se dirige el curso de acción.

c) Estrategia

Es un programa general que unifica y da dirección a los planes, utilizando los recursos y esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos a través de diversas tácticas, obteniendo una estructura donde se orienta el pensamiento y la acción de la administración.

d) Políticas.

Guía que analiza el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, estimula la discreción y la iniciativa dentro de ciertos límites, asegura que las decisiones sean congruentes con el objetivo y contribuyan a su cumplimiento, eliminan el análisis de una misma situación cada vez que se presente, existen en todos los niveles de la organización. La relación de las estrategias y las políticas crean una estructura y analizan las decisiones operativas, logrando la dirección unificada de los planes.

Clasificación de acuerdo a su origen en :

1. Formuladas; estipuladas por el nivel más alto de la organización
2. Consultadas; con el nivel jerárquico ascendente administrativo.
3. Implícitos; se dan en la práctica usual dentro de la empresa.
4. Impuestas; por organizaciones externas (gobierno, asociaciones, etc.)

e) Procedimientos

Guía de acción de uso general que detallan en secuencia cronológica la forma en que ciertas actividades deban cumplirse; los cuales permiten que los métodos sean más eficientes.

f) Reglas

Ordenamiento administrativo que describe la acción o no acción requerida y específica, no permite discreción.

g) Programas

Conjunto de metas, políticas, reglas y otros elementos para seguir un curso de acción, respaldado con el capital y el presupuesto necesario. El programa principal debe estar apoyado por subprogramas .

h) Presupuesto

Expresión de resultados esperados en términos numéricos por lo que obliga a la exactitud en la planeación, adicionalmente es un parámetro de control.

* Pasos de la Planeación.

1. Conciencia de las oportunidades: visión del ambiente interno y externo, fuerzas irritantes, resoluciones y ganancias.
2. Determinación de objetivos: generales y por unidad apoyados por subobjetivos, indicando y especificando resultados esperados a través de políticas, reglas, procedimientos, presupuestos y una red de programas. La relación de objetivos y la jerarquía organizacional va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales por medio de una línea ascendente o descendente.
3. Desarrollo de premisas; pronósticos y suposiciones que crean un ambiente anticipado, en el cual se espera operen los planes, donde el pronóstico es enfocado como un requisito de la planeación cuyos valores son: pensar con anticipación, revelar áreas que carecen de control, unificar y coordinar los planes. Las premisas aprobadas por la alta gerencia deben ser claras, integradas y utilizadas con regularidad.
4. Determinación de cursos de acción alternativos; es decir reducir el número de opciones posibles que aseguren las posibilidades más fructíferas.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos ante premisas y metas establecidas.
6. Selección de un curso de acción: se decide sobre la mejor opción y se adopta el plan.
7. Formulación de planes derivados para apoyar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto, suma de planes y establecimiento de un estándar de control.

* Limitaciones de la Planeación:

1. Inflexibilidad en los procedimientos (factores externos, capital fijo y costos)
2. Dificultad para establecer premisas acertadas ante sucesos imprevistos.
3. Resistencia al cambio.
4. Costos y tiempo.

* Toma de decisiones.

Núcleo de la planeación donde se selecciona el curso de acción mediante el cual un objetivo o meta puede alcanzarse, en las circunstancias y con las limitaciones existentes.

Algunas técnicas utilizadas en la toma de decisiones son: el Análisis de Riesgo (cuantificar aproximados), Árbol de Decisión (visualizar alternativas principales), Teoría de la preferencia (actitud individual hacia el riesgo), Teoría de Colas (cuantificación de la espera), Análisis de la Eficiencia de los Costos (forma menos costosa de alcanzar un objetivo).

El uso de la computadora para manipular datos y explorar la eficacia de cursos alternativos de acción, es un apoyo en la toma de decisiones.

Algunos otros factores considerados en la Teoría de Decisiones son los valores personales y cultura de la organización, decisiones en grupo y creatividad e innovación.

* Organización .- Identificar y asignar actividades relacionadas y coordinadas, estableciendo redes de toma de decisiones y comunicación para trabajar en grupo con uniformidad, eficacia y eficiencia; para el logro de los objetivos, por lo cual se asigna para la supervisión a un gerente con autoridad horizontal y vertical en la estructura de una empresa.

Requerimientos de la Organización

1. Objetivos precisos.
2. Definición de actividades o deberes.
3. Entender el alcance de autoridad de cada persona.
4. Conocer la obtención de la información básica.

* Organización Funcional

Estructura organizada para el logro de los objetivos explícitos donde se conoce el alcance de la responsabilidad y los límites de autoridad.

* Organización Informal

Actividad o grupo que no forma parte del organigrama.

* Departamento

Designación de un área delimitada sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades bien específicas.

* Organización como un Proceso

Estructura diseñada para funcionar, que refleja objetivos y planes, autoridad y ambiente para los administradores, considerando las limitaciones y costumbres del personal.

* Niveles de Organización

Limitan el número de personas a supervisar, presentando los siguientes problemas:

- Incremento en los costos por el sistema administrativo e instalaciones.
- Complican la comunicación de objetivos, planes y políticas.
- Complican la planeación y control.

* Amplitud en el área de Mando

El número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente depende del impacto de los siguientes factores:

- 1.- Capacitación del Personal.
- 2.- Claridad en la Delegación de Autoridad.
- 3.- Definición clara de los planes.
- 4.- Variación por nivel de organización (superior, medio, inferior)

* Lógica de la Organización

Identificación y clasificación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, identificándose los patrones siguientes:

- a) Por tiempo, uso de varios turnos de trabajo, aplicado usualmente en los niveles más bajos.
- a) Por funciones, actividades con determinada especialización.
- b) Por territorio, actividades dispersas geográficamente.
- c) Por producto, actividad dirigida a una línea específica.
- d) Por cliente, actividades en torno a las necesidades del demandante.
- e) Por proceso o equipo, actividades dirigidas a una operación específica.
- f) Por proyecto, actividad en función a un objetivo a corto plazo

* Organización Matricial

Combinación de los patrones en la departamentalización.

* Normas de la Organización Matricial

- 1) Definir Objetivos del proyecto
- 2) Clasificar papeles , autoridades y responsabilidades
- 3) Influencia basada en conocimientos e información
- 4) Seleccionar un Gerente Líder
- 5) Aplicar controles de costo, tiempo y calidad.

* Unidades Estratégicas de Negocios

Técnica organizacional que establece como unidades dentro de la empresa pequeños negocios, asegurando que cada línea de producto se promueva y maneje independientemente.

* Poder

Capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

* Autoridad

Poder de un puesto a ejercer discreción para la toma de decisiones en la estructura organizacional.

* Funciones de Línea

Son las que tienen impacto directo en la relación de los objetivos.

* Funciones de Staff

Investigación y asesoramiento al personal de línea.

* Autoridad Funcional

Derecho delegado por un individuo o departamento respecto a procesos, políticas, prácticas y otras actividades relacionadas con otros departamentos.

Debe concentrarse en la estructura de la organización para preservar la unidad de mando.

* Autoridad de Mando

La autoridad es ejercida por los Administradores de Línea.

* Limitaciones de Staff

1.- No respeta la línea de autoridad

2.- Falta de responsabilidad porque sólo propone el plan.

Ventajas de Staff

1.- Conocimientos especializados.

2.- Tiempo para reflexionar

* Descentralización

Distribución de la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.

* Centralización

Autoridad no delegada.

* Proceso de la Delegación de Autoridad

1.- Determinar resultados previstos de las personas en una posición.

2.- Asignar tareas.

3.- Delegar Autoridad.

4.- Exigir responsabilidad.

* Técnicas utilizadas en la Descentralización de Autoridad

1.- Establecer un sistema de objetivos verificables.

2.- Indicar por escrito funciones, responsabilidades y autoridad al administrador.

3.- Ejemplo y enseñanza de un superior.

4.- Aumentar el número de subordinados con un alto desempeño.

5.- Otorgar ascensos a los administradores sólo cuando tengan personal apto para ocupar su lugar.

* Ventajas de la Descentralización

- 1.- Aligera a la gerencia superior en la toma de decisiones.
- 2.- Alimenta la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- 3.- Uso de controles amplios acrecentando la motivación.
- 4.- Facilita la comparación de resultados de cada unidad.
- 5.- Facilita la diversificación de productos.
- 6.- Desarrolla gerentes generales.

* Desventajas de la Descentralización

- 1.- Pérdida del control
- Comités y grupos en la toma de decisiones.

* Comité

Grupo de personas quienes reciben la comisión de manejar problemas específicos.

* Funciones del Comité

- 1.- De Línea, la autoridad implica toma de decisiones que afectan al subordinado.
- 2.- Staff, la autoridad con un superior en asesoría.
- 3.- Formal, establecidos como parte de la estructura de la organización.
- 4.- Informal, establecidos sin delegación específica de autoridad.

* Grupo

Dos o más personas que interactúan en forma independiente y unificada para el logro de metas comunes, con las características siguientes :

- 1.- Comparte una o más metas.
- 2.- Interacción o comunicación.
- 3.-Asumen ciertos papeles.
- 4.- Pertenecen a un grupo más grande .
- 5.- Cambian la conducta, actividades y valores .
- 6.- Disciplinan a los miembros.
- 7.- Satisfacción social.
- 8.- Proporcionan seguridad (Sindicatos).

* Deficiencias en la Organización

- 1.- Incapacidad de planear apropiadamente.
- 2.- Incapacidad de clasificar relaciones organizacionales.
- 3.- Incapacidad de delegar autoridad y responsabilidad con equilibrio.
- 4.- Confusión de líneas de autoridad con líneas de información.
- 5.- Mala aplicación de los límites de Staff.
- 6.- Abuso de autoridad funcional.
- 7.- Exceso de personal en el área específica.
- 8.- Idea errónea de los departamentos de servicio.
- 9.- Exceso o falta de organización.

* Ventajas de la Planeación en la Organización

1.- Determinar necesidades futuras del personal y programas de capacitación.

2.- Descubre debilidades:

- a) Duplicación de esfuerzos.
- b) Prácticas en desuso.
- c) Imprecisión en la línea de autoridad.
- d) Papeleo excesivo.
- e) Inadecuada comunicación.

3.- Evita la inflexibilidad a través de la organización (cambios en la operación y utilización de nuevas técnicas).

4.- Efectividad de Staff equilibrando la relación entre líneas y Staff.

5.- Evita conflictos mediante la clasificación de tareas y funciones usando herramientas tales como :

- Organigramas, estructura organizacional que señala la relación entre departamentos y líneas de autoridad principales.
- Descripción de Puestos; define la función básica de puestos, las principales áreas de resultado final y las relaciones de autoridad implicadas, ofrecen un estándar de comparación para determinar su nivel organizacional y su lugar exacto en la estructura.

6.- Asegura la comprensión de la estructura organizacional, mediante la enseñanza del personal operativo utilizando manuales, programas, organigramas, descripciones de puesto , etc.

7.- Fomenta la cultura organizacional, patrón general de conducta (creencias , valores, etc.) implica aprendizaje y transmisión de estos.

* Integración de personal

La definición de trabajo gerencial según Henry Montzverg, se basa en la planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

* Función de Integración del Personal.

Considerado como un sistema abierto que cubre y mantiene los puntos en la estructura organizacional donde los planes de la empresa son la base para la organización, estableciendo el número y clase de personal requerido analizando su talento mediante un comentario, utilizando fuentes internas considerando las estrategias de evaluación de carrera, más la capacitación y desarrollo, por lo que afectará o facilitará la dirección y el control en la administración empresarial.

a) Factores que afectan el número y las clases de gerentes necesarios.

- Tamaño de la empresa

- Planes de expansión

- Tasa de Rotación

- Complejidad de la estructura de la
organización

b) Inventario de Gerentes (organigrama que señala los puestos administrativos calificando la posibilidad de ascenso de cada uno de los titulares.)

- c) Análisis de la necesidad de los gerentes , determinada por el número de gerentes requerido y disponible, identificado por el inventario de gerentes y otros factores externos (económicos, tecnológicos y legales).
- d) Fuentes externas: afectan la oferta y la demanda de ejecutivos (económicos, sociales, tecnológicos, políticos y legales).
- e) Fuentes internas; relación con la integración de los puestos gerenciales, personal interno y externo, determinando la responsabilidad, respaldando la alta dirección, a través de promociones internas y políticas de competencia abierta.
- f) Selección; proceso de elección, entre candidatos de la organización o del exterior para cubrir un puesto en el que se deberá identificar lo siguiente;
- g) Reclutamiento; función de atraer candidatos para cubrir un puesto.
- h) Orientación; información de funciones y tareas del nuevo empleado.
- i) Promoción; cambios internos a puestos más altos, responsabilidades, status y remuneración más elevada.
- j) Evaluación del desempeño y Estrategia de Carrera, con el propósito de crear bases para la acción de sueldos y desarrollar personal a través de la motivación, considerando la motivación del desempeño en el logro de metas y planes.
- k) Desarrollo Gerencial; análisis de necesidades revisando el desempeño real, identificando necesidades de capacitación y métodos para superar deficiencias.
- l) Capacitación Interna y Externa (programas de conferencias, lecturas analizadas con otro gerente o con el superior, simulación de negocios, ejercicios experimentales y sistemas expertos; inteligencia artificial, uso de la computadora, etc.

DIRECCIÓN

Proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas de la organización, utilizando tareas y experiencias para armonizar objetivos individuales con los organizacionales.

* Factor Humano de Administración

Los gerentes comprenderán los roles que asumen las personas, tratándolas dignamente y considerándolas como un todo complejo individual.

* Proceso Creativo

La creatividad en la empresa significa un nuevo producto, servicio o una forma en la realización de las cosas

* Sinéctica

Selección de miembros del grupo, únicamente el líder conoce el problema, limita y dirige la discusión y evita soluciones prematuras.

* Motivación

Cadena de necesidades originadas por la conducta (impulsos, anhelos , deseos y fuerzas similares), que ocasionan tensiones y conducen a acciones que dan como resultado satisfacción. Es función del gerente, reconocer los motivadores (recompensas, incentivos,

etc,)del personal, conduciéndolos a la realización de actividades que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

* Técnicas de Motivación

1.- Dinero, puede significar status o poder

2.- Poder

3.-Calidad de vida en el trabajo

* Enriquecimiento del Trabajo

Incluye reto, conocimiento, responsabilidad, agrandamiento del trabajo, añadiendo tareas sin aumentar responsabilidades.

1.- Libertad en la realización de funciones para el empleado.

2.- Estimular la participación e interacción entre los empleados

3.- Crear responsabilidad en el personal.

4.- Notificar al personal como contribuyen sus tareas en el logro de los objetivos.

5.- Retroalimentación en el desempeño del trabajo .

6.- Participación del personal a crear el ambiente de trabajo.

Tiene limitaciones como costos, tecnología y rechazo del personal al aumento de trabajo así como ventajas: aumenta la productividad, reduce el ausentismo, la rotación y mejora la moral.

* Liderazgo; influencia sobre el personal para que se esfuercen de buen agrado y entusiasmo en el logro de las metas del grupo, requiriendo de seguimiento.

* Comunicación

Traspaso de información de un emisor a un receptor, cuya función en la organización es unificar la actividad organizada, donde las personas vinculan para lograr un propósito común, integrando las funciones gerenciales y relacionando a la empresa con el ambiente externo.

La comunicación en la empresa debe ser información pertinente con rápida fluidez.

- a) Necesidad del conocimiento del gerente, seleccionar la información adecuada para la realización de sus funciones y actividades administrativas.
- b) Comunicación efectiva fluye en varias direcciones, ascendente, descendente, horizontal y diagonal.
- c) Comunicación escrita, verbal y no verbal o función de conjunto.

* Barreras y fallas en la comunicación.

- 1.- Falta de planeación.
- 2.- Suposiciones no aclaradas.
- 3.- Distorsión semántica, mensaje confuso.
- 4.- Mensajes expresados defectuosamente, falta de claridad y precisión.
- 5.- Barreras en el ambiente internacional (idioma, cultura y normas sociales).
- 6.- Pérdida por la transmisión y retención diferente de la información.
- 7.- Escuchar defectuosamente y evolución prematura.

8.- Comunicación Impersonal.

9.- Desconfianza, amenaza y temor, debilita la confianza y provocan escepticismo.

10.- Periodo insuficiente para el ajuste al cambio.

11.- Sobrecarga de información.

12.- Percepción selectiva.

CONTROL

Es la medición y corrección del desempeño, a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes desempeñados para alcanzarlos. Los controles deben reflejar planes y la planeación debe preceder al control.

* Proceso Básico de Control

1.- Establecimiento de estándares, criterios para el desempeño que deben reflejar la estructura organizacional.

2.- Medición del desempeño para predecir desviaciones probables; existen muchas actividades difíciles de medir en trabajos no técnicos y se establecen estándares como: estados financieros, actitud de sindicatos, entusiasmo y lealtad de los subordinados, etc.

3.- Corrección de desviaciones mediante:

- Nueva elaboración de planes o la modificación de sus metas.
- Ejercicio de la función organizacional.
- Mejoramiento de selección y capacitación.

- El despido.
- Técnicas de liderazgo más eficaces.
- Explicación más completa del puesto.

* Puntos Críticos del Control

Los puntos seleccionados para el control deben ser criticados, es decir, factores limitados en la operación que indican si los planes funcionan y así manejar un mayor grupo de subordinados aumentando el tramo del control de ahorros en los costos y manejando la comunicación .

Los estándares como objetivos, metas, programas, políticas, procedimientos y presupuestos tienden a pertenecer a los siguientes tipos:

- 1.- Finitos, reflejan cantidades como horas de trabajo por unidad del producto, Kg. de combustible por potencia producida, unidades de producción por hora de maquinaria. También calidad, dureza, velocidad, durabilidad, etc.
- 2.- De costos, mediciones o valores monetarios a los costos de operación como mano de obra, materia prima, maquinaria, etc.
- 3.- De capital, mediciones monetarias a elementos físicos, como capital invertido, deuda, inversiones de efectivo, cuentas por cobrar o pagar, acciones, inventarios, etc.
- 4.- De ingresos, asignación de valores monetarios a las ventas.
- 5.- De programas, desempeño por tiempo.
- 6.- Intangibles, actitudes e impulsos humanos difícilmente medibles.

* Control como un Sistema de Retroalimentación

Muchos sistemas, se controlan así mismos mediante la retroalimentación de la información que muestra desviación con respecto a los estándares y dan origen al cambio. Para realizar correcciones necesarias, se desarrolla un programa de acción correctiva y se aplica para llegar al desempeño deseado (inicio del ciclo).

Una de las mejores técnicas de control dirigido a futuro, es la de la planeación de las redes PERT (Técnicas de Evaluación y Revisión del Programa), la cual prevé los problemas en áreas de costos o entrega a tiempo.

Los sistemas de corrección anticipante realizan los resúmenes de un proceso para asegurarse que son como se planeó, sino, se cambian para obtener resultados en el proceso antes de que el producto resulte afectado. Los problemas que presentan, son factores que no se consideraron en el modelo de insumos pero que impactan en resultados; como suspensión de crédito bancario, la quiebra del proveedor más importante , etc.

* Requisitos de los Controles Eficaces

- 1.- Adaptación a los planes y puestos.
- 2.- Adaptación individual a cada gerente, proporcionar información que se entienda y aplique.
- 3.- Señalar excepciones y analizarlas en puntos críticos para detectar donde se requiere mayor atención.
- 4.- Estándares objetivos, precisos y adecuados.
- 5.- Flexibilidad frente a cambios de planes, imprevistos o fracasos definitivos.

6.- Adaptación al clima organizacional, considerando la participación y tendencias .

7.- Económico, deben justificar su costo de acuerdo a sus beneficios.

8.- Producir medidas correctivas, revelar fallas y responsables.

* Presupuesto

Es el instrumento para lograr el control, formulando planes para su período futuro dado en términos numéricos y declarando resultados anticipados. Tiene el propósito de establecer los planes en términos y dividirlos en partes que corresponden a las partes de una organización, correlacionan la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida de control.

* Tipos de Presupuesto

1.- De ingresos y gastos, ejemplo; presupuestos de ventas.

2.- De tiempo-espacio; materiales y productos, ejemplo; presupuesto de horas de trabajo.

3.- De gastos de capital, ejemplo; erogación de equipo y maquinaria.

4.- De efectivo, ejemplo; pronóstico de ingresos y egresos.

* Peligro de los Presupuestos

a) Presupuestación excesiva.

b) Exceder las metas de la empresa.

c) Utilizados para ocultar ineficiencias.

d) Inflexibilidad, diferencias de más o de menos.

* Medios de Control No Presupuestales

- 1.- Datos estadísticos, históricos y de proyección.
- 2.- Informes y análisis especiales revelando beneficios, mejoras en costos, mejor utilización del capital.
- 3.- Auditoría Operacional, los auditores aseguran que las cuentas reflejan los hechos, evalúan las políticas, procedimientos, métodos, etc.
- 4.- Observación personal, recorridos por oficinas y planta.

* Análisis de Red de Tiempos – Eventos

- a) Gráficas de Gantt, gráficas de barras, muestra las relaciones de tiempo entre los eventos. Las metas totales deben ser considerados como planes de apoyo interrelacionados.
- b) Presupuestación con puntos de referencia, definidos como segmentos identificables y cuando ocurre la consecución de un seguimiento dado, se pueden determinar los costos u otros resultados .
- c) Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), es una variación de la presupuestación con puntos de referencia, utiliza un análisis de red de tiempos y eventos, cuya condición puede ser medida en un tiempo dado. El siguiente paso es calcular la ruta críticas (CPM), secuencia de sucesos que requieren mayor tiempo y que disponen mucho tiempo de holgura.
- d) Presupuesto por Programa, método sistemático para asignar los recurso de manera eficaz para cumplir las metas.

e) Planeación y Control de Procedimientos, son instrumentos para que las cosas se hagan eficazmente en una forma dada o para el control, sin embargo también rigidez que limita la innovación y la respuesta al cambio, son inherentes a los sistemas.

“ Así mismo, KOONTZ establece cuatro etapas como parte de su visión, que son: la Planeación, Organización, Integración y Control, dentro de las cuales de un forma muy lógica, especifica las actividades a realizar en cada una de ellas, señalando ventajas, desventajas, deficiencias, limitaciones y áreas de oportunidad. Toma en cuenta el asesoramiento como una opción viable para la solución de problemas, tanto como el factor humano, dentro del cual ejerciendo un liderazgo efectivo pretende motivar a la gente. Además, maneja de manera flexible los planes establecidos a fin de poder actuar ante una eventualidad.”

De lo antes establecido se desprende el siguiente concepto :

“Es un modelo estructurado de etapas, que determinan la forma de llevar a cabo la realización de un proyecto a fin de obtener los mejores resultados ”.

Consta de dos etapas que son: Estructuración y Realización, que a su vez se dividen en las fases que son la Planeación y la Organización en la primera etapa y la Dirección y Control en la segunda etapa.

Planeación: Es la etapa donde se va a llevar a cabo la conceptualización de los planes a efectuar, el curso de acción a seguir, secuencia de operaciones y fijación de tiempos para llevar a cabo los objetivos. Al mismo tiempo es donde se hace llegar de los recursos para dotar a la empresa de todos los elementos necesarios.

Organización: Define la estructura funcional a fin de asignar las funciones, obligaciones, responsabilidades, autoridad, jerarquías, líneas de comunicación e información, estableciendo la toma de decisiones. Integra todas las partes a fin de que todos sigan el mismo plan para lograr el objetivo común y se consiga una solidez al distribuir las tareas para trabajar en grupo formando equipos uniformes.

Dirección: Coordinar, encauzar, dirigir los esfuerzos de toda la organización a fin de obtener el mayor aprovechamiento de los recursos. Es la etapa en donde se debe ejercer un liderazgo eficaz y congruente a fin de motivar al personal de una forma que se sienta parte de la empresa y crecer junto con ella. La capacitación forma parte integral ya que se realiza con el propósito de actualizar los conocimientos y mantenerse a la vanguardia para poder ejercer una competencia real en el mercado de una forma más participativa.

Control : es la medición de que tan efectivos están resultando las acciones llevadas a cabo para cumplir con los planes establecidos. Es la forma en que vamos a identificar deficiencias que nos sirvan de retroalimentación a fin de corregirlos o modificar los planes. Nos muestra las fallas en que estamos incurriendo y nos da la pauta para planes futuros.”

1.4 Importancia de la aplicación del Liderazgo Efectivo en la Administración.

Administración y liderazgo

El líder es tan bueno como su equipo de trabajo, pero un equipo de trabajo depende en gran medida de las decisiones que tome el líder.

Un tipo de liderazgo efectivo debe de englobar todos los aspectos del proceso administrativo, desde el planear y organizar aspectos totalmente estratégicos hasta llevar a cabo una buena dirección y ejercer un control sobre su equipo de trabajo.

Al trabajar con la gente de cerca y sobre todo dirigirla es una tarea difícil y ardua, la cual debe de llevarse con mucho cuidado ya que se deben de estructurar bases de confianza y profesionalismo, de tal manera que se obtenga una productividad alta y se mantengan las mejores relaciones con el personal, así los resultados irán siempre acompañados de una motivación especial y un agradable ambiente de trabajo.

Estilo y Circunstancia

El administrador es la persona encargada de establecer planes para cumplir los objetivos, es la persona que coordina el esfuerzo de todo su equipo de trabajo, por lo tanto, el administrar

lo podríamos definir como un hacer a través de otros, pero el administrar con figura de líder no es sencillo depende en gran medida del estilo que se maneje, la decisión correcta y adaptarse a la circunstancia que se presente, ya que un estilo de liderazgo efectivo, es aquel que es flexible y dinámico, pues no existe un modelo que se pueda aplicar a todas las circunstancias; ya que nunca se presentan de la misma forma.

Solución de conflictos.

Un buen líder debe de saber manejar las discrepancias que se suscitan entre los miembros de su equipo, ya que al tener diferentes puntos de vista pueden confrontar sus inquietudes. Estas por lo regular, deben de enfocarse a conseguir el objetivo, el cual debe de estar claro y ser el mismo para todos, y hay que recordar siempre que todos están en el mismo barco y por lo tanto todos viajan en la misma dirección, lo cual implica que de manera sutil establezca la solución del conflictos sin tomar partido entre una y otra persona; sino más bien aclarando los puntos de vista de uno ante el otro. Esto establece, que entonces la labor administrativa de la organización de establecer funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, deberá de dejar bien claro las líneas de comunicación, ya que una buena comunicación siempre nos llevará a una satisfactoria solución de conflictos.

Dirigir Eficazmente

El líder, al entrar a la parte del proceso administrativo que es la dirección, debe tener en cuenta que su forma de pensar debe de volverse más objetiva y menos intuitiva. El líder

motiva y estimula, pero también obtiene buenos resultados que deben de basarse en el buen aprovechamiento de las aptitudes de ser un equipo de trabajo, que identificados de una manera eficaz los explota a ser más haciendo sacar a la gente lo mejor de sí y haciéndoles saber que su capacidad no se limita a sus recursos solamente, sino que todo invento lo establece la imaginación y la propia imaginación bien enfocada se traduce en creatividad, innovación y el talento necesario para afrontar todo tipo de circunstancias.

El dirigir eficazmente implica la motivación de una manera especial tanto en el reconocimiento en sus aciertos, como en la corrección de los errores. El saber dirigir implica que no lo tiene que hacer él todo, sino que precisamente utilizar los talentos de su equipo de trabajo de una forma inteligente como lo establece la administración eficaz llevada a cabo en tres puntos importantes de la dirección de la administración :

- La delegación de autoridad con responsabilidad.
- El mantener una comunicación estrecha escuchando todas las ideas y no tomar las decisiones sólo basándose en las propias.
- Compartir el sentido de compromiso para alcanzar las metas planeadas.

Esto nos lleva a dejar en claro algunas de las diferencias entre el pensamiento de un Directivo y Subalterno.

Directivo	Subalterno
- Él impone los tiempos de entrega a su personal	- Tiene los límites establecidos
- Realiza la labor en conjunto con su equipo	- Realiza la labor el mismo
- Su actuación es observada por sus subalternos y superiores	- Sólo el jefe evalúa su desempeño
- Atiende los problemas más urgentes , o sea establece prioridad	- Atiende los problemas a largo plazo
- Sabe utilizar el talento de su equipo de trabajo	- Utiliza el recurso material
- El poder es una herramienta útil para realizar las tareas	- El poder es un fin no un medio

El administrador en su papel de líder, debe de saber establecer y definir sus objetivos y metas, las cuales deberán ser siempre claras, objetivas y flexibles ya que estarán basadas en un plan formal más que en una buena intención. Dentro del establecimiento de estas se deberán tomar los elementos necesarios para cumplir con ellas y los que puedan afectar o incidir para la no realización de los mismos, ya que al comparar los resultados obtenidos se estarán evaluando el desempeño de sus funciones y de su propia administración .

Esto está bien definido en la administración por objetivos, ya que se establecen desde el nivel más alto al más bajo y la realización de cada una de ellas lleva a la realización de las otras hasta conseguir el objetivo general que se plantea una organización.

El liderazgo, siempre ha sido y probablemente seguirá siendo un factor muy importante en la vida humana. Un organismo puede realizar sus funciones con tiempo y de forma adecuada, con una buena administración y una buena dirección, siempre que se disponga con un verdadero liderazgo en su cúspide.

Los retos a los que se enfrentan los líderes situados en la cúspide de organizaciones complejas parecen a veces insuperables. El establecer y poner en práctica estrategias para los negocios pocas veces es tarea fácil.

Pero en muchas situaciones en el mundo actual, diversos factores hacen que resulte enormemente complicado tomar decisiones. Poner en marcha cualquier estrategia puede convertirse en una peligrosa aventura.

Miles de empresas de todo el mundo, están descubriendo que se necesita gente que pueda ayudarles a enfrentarse a los conflictos creados por una intensidad competitiva cada vez mayor. En estas condiciones, una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes, cada vez se hace más necesario contar con liderazgo.

Todo esto, está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos, etc. Imaginar que es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva, y conseguir que otros a menudo acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que no se necesitaban en años anteriores. Esto exige algo más de experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional. Operar en un nuevo medio ambiente exige también, liderazgo.

Cada vez está más claro que la necesidad del liderazgo no se detiene en los niveles altos, las empresas se están dando cuenta de que incluso, sus mandos inferiores, sus empleados profesionales y sus técnicos necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción .

En los últimos años, la permanencia de los líderes ejecutivos dentro de las empresas se ha convertido en un proceso cada vez menos vulnerable y transitorio. Estudios realizados sobre el tema conforman que estos profesionales que producen tan buenos resultados no son tan fácilmente retirados de sus puestos con respecto a generaciones anteriores.

¿Qué hace triunfar a estos ejecutivos?. Algunas de las razones principales son las siguientes:

Buena Implementación: su éxito más grande se basa en su capacidad para aterrizar las cosas, es decir, el saber ejecutar las decisiones, no postergar los compromisos, resolver los problemas a tiempo, en suma, provocar que las cosas sucedan típicamente, este tipo de ejecutivos prevé que la situación se vuelva crítica.

Competencia de Ejecutivos Claves: otro de sus aciertos es saber relacionar a sus ejecutivos claves.

Este tipo de ejecutivos mantiene a subordinados que cuentan con atributos para el puesto desde el principio.

Acercamiento al Mercado: los ejecutivos de éxito están cerca del mercado, prestan atención a detalles que otros no le daban importancia. La mayoría acierta

porque son los primeros en saber que pasa, les interesa la operación, no sólo ven lo macro, lo financiero, atienden los detalles, los ejecutivos exitosos comprenden que es bueno estar cerca de sus amigos, pero mucho mejor de sus enemigos.

Una Buena Estrategia: los líderes triunfan porque invierten el tiempo suficiente para definir una buena estrategia y compartirla con su gente y el resto de su empresa. Esta objetividad los hace casi invulnerables.

Equipo Directivo Consolidado: la consolidación de su equipo no permite luchas de poder entre cada uno de sus miembros y esto evita que se fragmenten sus esfuerzos.

Líderes con Mente Operativa: cuando un equipo directivo es más estratégico que operativo vive más preocupado por resultados de la empresa. Cuando un líder crea un equipo competitivo con los objetivos estratégicos lucha en conjunto por el resultado total, aumentando la probabilidad del triunfo.



Liderazgo Efectivo

Capítulo 3



“El éxito es de quienes piensan y actúan ”

2.1 Orígenes de la Teoría del Liderazgo

Frederick W. Taylor y Elthon Mayo

Diversos estudios y teorías han contribuido a poner las bases y los marcos para la realización de estudios específicos sobre liderazgo; la corriente de la Administración Científica encabezada por Frederick W. Taylor establece “ que al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no de los individuos. Su principal compromiso es elevar el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización “. (5)

Viene después la escuela de las Relaciones Humanas que con Elton Mayo al frente y después de los estudios realizados en la Wester Electric (una fábrica de hilados en Hawthorne), donde se estudiaron los factores ambientales para el incremento de la productividad de 1872 a 1932 se demostró “ la importancia de los factores psicológicos y sociales, y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos”.

Douglas McGregor

Ya con los estudios precedentes y tomando en cuenta la escala de necesidades de Abraham Maslow ; McGregor establece dos teorías en cuanto a las características de la gente en el trabajo, y en consecuencia las conductas de éxito a asumir por los directivos en cuanto a

(5) Rodríguez y Estrada Mauro, “ Liderazgo, Desarrollo de Habilidades Directivas” México 1998

Ed. Manual Moderno, Serie Capacitación Integral Número 6.

cada una de ellas. La perspectiva tradicional se expresaba en la teoría llamada de forma arbitraria como “X”:

“El ser humano promedio tiene un disgusto inherente al trabajo y lo evitará si es posible. Debido a esta característica humana de disgusto al trabajo, la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para hacer que produzca un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo”.(6)

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

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

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

(6) McGregor Douglas,” El Aspecto Humano de las Empresas”, Ed. Diana, México 1980 pg 33-34

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

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

2.2 Enfoque de Rasgos del Perfil del Líder

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

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

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

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

2.3 Conceptos y Esencias del Liderazgo

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

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

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

Liderazgo, en la concepción de John P. Kotter, “ es el proceso de mover un grupo o grupos hacia una dirección, a través de medios no coercitivos (Kotter, 1998).Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar, es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan”(7).

“ Liderazgo es ser un agente de cambio” (Siliceo), un transformador que conoce y maneja las variables a su modo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al

(7) Kotter John P. “E l Factor Liderazgo”, México 1983 Ed. Diaz de Santos pg.20

cambio por sí mismo, sino una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana.

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

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

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

2.4 Fuentes de Poder del Liderazgo

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

➤ **Necesidades Humanas:**

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

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

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

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

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

➤ **La Estructura Organizacional y la Cultura Institucional**

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

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

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

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

➤ **La Opinión Pública**

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

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

Una opinión pública negativa hacia la economía produce una mayor inflación y efectos negativos. Es tan importante la realidad como la opinión pública para la relación del líder con los seguidores. Lo que opinen estos últimos reflejará en las urnas electorales, o en la demanda del mercado, o en mayores inversiones, o en la fuga de capitales, etc. Lo que opinen

los seguidores creará un ambiente de trabajo más motivado, así como personas dispuestas al sacrificio en la obtención de metas.

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

➤ **El conocimiento y la Información**

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

También hacia fuera se logra el aprendizaje. Investigar y aprender de lo que están haciendo bien mis competidores, cualquiera que está haciendo bien algo que podemos adoptar para nuestra superación constante. Del conocimiento de los datos del presente, de la información actualizada de los informantes significativos y de las tendencias del futuro, los líderes tienen una buena base para hacer predicciones y visiones de futuro que pueden aspirar el esfuerzo

de los colaboradores. La sabiduría de los líderes consiste, en gran medida, en saber escuchar, entender la información y los signos de la información y de los tiempos; así como transmitir y construir sobre los datos privilegiados que maneja.

➤ **La Tecnología**

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

➤ **El Estatus**

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

Esta fuente de poder puede ser utilizada y manejada por el líder, tanto para su propio crecimiento y fuerza como dirigente, como para lograr las propuestas por el equipo o por la organización que encabeza. Muchos pseudo líderes utilizan este poder para su propio beneficio

o metas parciales y a veces para objetivos poco éticos, para nuestro estudio, basta entender que el puesto confiere fuerza y poder a su ocupante.

➤ **El Poder Personal**

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

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

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

2.5 Diversos Tipos de Liderazgo

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

En el presente estudio se analizan los diversos tipos de liderazgo

➤ **Liderazgo Autoritario**

Es un estilo autoritario, compulsivo y dominante, se basa en la autoridad. Los líderes autocráticos creen que la manera de inspirar respeto es haciéndose temer. El liderazgo autocrático se puede transformar en un autócrata benévolo. Puede manejar a sus subordinados de forma efectiva.

➤ **Liderazgo Democrático**

Este sistema se funda en la distribución de la responsabilidad. Discuten las cosas con los miembros de su grupo. Invitan a la expresión de opiniones y sugerencias que puedan cumplir con las exigencias o resolver los problemas. Se abstienen de dictaminar cuál debe ser la meta y cómo debe ser alcanzada.

➤ **Liderazgo *Laissez – Faire* o de Libre Acción**

Es también llamado “ Rienda Suelta ” o de “Mínima Intención ”. Este tipo de liderazgo negativo ocurre con frecuencia cuando aquellas personas que han sido nombradas líderes o que heredan el puesto, no tienen ningún interés en supervisar el trabajo de otros, sino que se encuentran primordialmente preocupados por llevar a cabo sus propias tareas.

➤ **Liderazgo Político**

Uno de los ámbitos naturales del liderazgo es precisamente, el de la política, aunque quizá sea uno de los medios más desprestigiados por la corrupción y la ineficiencia que ha caracterizado a la administración pública.

➤ **Liderazgo Empresarial**

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

➤ **Liderazgo Emprendedor**

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

➤ **Liderazgo Ejecutivo**

En la actualidad, las ciencias administrativas, insisten cada vez más en la importancia de que los directivos y gerentes posean características semejantes a las de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia el resultado.

➤ **Liderazgo del Educador y del Administrador Escolar**

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

2.6 Enfoque del Comportamiento del Liderazgo

Los resultados de los estudios anteriores llevan a buscar el comportamiento o conducta de los líderes, de manera que si el líder poseía patrones específicos de comportamiento, estos podrían desarrollarse a través de un entrenamiento que dotará a las personas de esas habilidades.

Esta teoría se enfoca a:

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

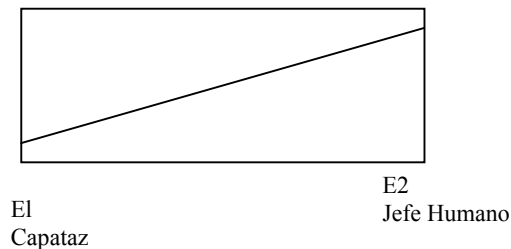
Se describe por tanto dentro del estilo del liderazgo, la orientación del líder hacia la producción del trabajador y hacia sus necesidades humanas, de acuerdo a estas orientaciones, el líder enfatiza su atención al desarrollo de las relaciones con los empleados, preocupándose por las necesidades tanto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

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

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

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

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



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

Robert Blake y Jane Mouton

De acuerdo a Robert Blake y Jane Mouton, las dimensiones anteriormente señaladas en efecto son parte del liderazgo, más no son excluyente, es decir el aumento de una no implica necesariamente la disminución de la otra, de manera que diseñaron una malla donde reflejaba la preocupación tanto por la producción, como por el elemento humano.

Gráficamente es un sistema bidimensional, con un eje horizontal que representa el interés por la producción y uno vertical que refleja el interés por el ser humano.

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



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

Líder 1.9 Demuestra un alto interés por la tarea pero es deficiente en el interés en las relaciones, es el líder autoritario, el clásico capataz explotador que ve al trabajador como una cosa, buscando sólo la satisfacción de la empresa.

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

Líder 9.1 Aquí el líder se enfoca en el interés de relación. Busca la creación de un ambiente agradable, olvidándose de los objetivos de la empresa.

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

Rensis Likert

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

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

Sistema 1:

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

Sistema 2:

Aquí se ubica al líder benevolente pero autoritario, que ejerce un liderazgo paternal considerando a los seguidores incapaces de tomar decisiones, sino es bajo políticas bien definidas. Infunde temor y utiliza el castigo. Existe cierto flujo de comunicación ascendente.

Sistema 3:

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

Sistema 4:

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

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

La Universidad de Ohio

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

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

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

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

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

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

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

La esencia del liderazgo repasa, en buen aparte, en esas cualidades humanas que los hombres llamamos virtudes; visión de oportunidad, intuición de la crisis, soluciones creativas, sentido de la jerarquía, asunción de lo malo, austeridad, entereza, capacidad de generarse el afecto de los demás, poder de persuasión, etc. que muestran como resultado a una persona con capacidad asociativa, que alimenta, sí, la personalidad y la autonomía de cada persona, pero que sepan derrumbar al mismo tiempo las barreras que se presentan.

El líder se caracteriza como aquella persona que consigue la transmisión de conocimiento de una empresa a otra, de un campo a otro, de un ramo a otro, de un bloque económico a otro. Es el encargado de convencer a las partes potencialmente interesadas que lo que puede perderse al compartir lo que se sabe se ganará recibiendo lo que se ignora. Todos aquilatamos el valor de lo que sabemos pero, por definición, desconocemos el valor de lo que ignoramos.

El líder dentro de su comportamiento empieza por obtener apoyo mostrando ciertas aptitudes a su equipo de trabajo (subordinados) entre los que encontramos:

- 1) Que es capaz
- 2) Que quiere el bien de ellos
- 3) Lo que plantea vale la pena
- 4) El mismo se involucra de un modo total.

El análisis del primer factor básico (que es capaz) que opera en el fenómeno de liderazgo nos descubre, pues, todo un conjunto de elementos de arrastre que recogemos, listados a continuación:

- Estar en el sitio conveniente en el momento oportuno
- Anclarse en la línea
- Practicar incomprendibilidades de caudal
- Tener sentido de circunstancia
- Crear sentido de crisis
- Tener siempre la solución de recambio
- Tantear la suerte para no arriesgarse inútilmente
- Fijarse metas próximas y alcanzables con seguridad
- Tener éxito
- Saber jerarquizar objetivos y detalles
- Describir el campo propio de habilidades y ser allí el primero
- Saber retirarse a tiempo (aunque esto se trate de saltos laterales)
- Mantener “ distanciamiento ”
- Alternar con gente grande
- Tener gusto por lo relevante
- No consultar excesivamente
- Procurar que hablen de uno
- Cuidar la compostura

El análisis del segundo factor básico (que quiere el bien de los demás) aparentemente en el fenómeno de liderazgo nos muestra los siguientes elementos:

- Defender la identidad del grupo humano
- Asumir lo malo y repartir lo bueno
- Jugar a las lealtades
- Crear dependencia de todo tipo
- Ganarse el afecto de lo seguidores
- Elegir retos que merezcan aplausos
- Cuidar la “ buena prensa ”
- Soltar lastre

El análisis del tercer factor básico (vale la pena lo planteado) que opera en el fenómeno del liderazgo muestra los siguientes elementos:

- Dar sentido
- Hablar con imágenes que exciten
- Personificación de la fineza en el líder
- Capacidad para impresionar
- Saber negociar
- Manejo de la ambigüedad

Los elementos contenidos en el cuarto factor básico (sentir al líder totalmente involucrado) son:

- El sentido de la acción
- Tomar partido
- Ser hombre de una pieza
- Ser predecible
- La austeridad
- No caer en la afectación
- Tener infatigable laboriosidad
- Dosificar el esfuerzo
- Saberse actor
- Presentar alguna debilidad

2.7 Enfoque Situacional o Contingencial del Líder

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

Dentro de la situación organizacional se han considerado las variables:

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

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

2.7.1 Fred E. Fiedler

Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la universidad de Illinois, establecen que los líderes poseen, aparte de características y atributos personales, una interacción con sus seguidores.(8)

Este autor determina tres “ Dimensiones Críticas ” de situación que afectan el estilo de líder eficaz.

1. El poder del puesto:

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

2. Estructura de la tarea:

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

(8) Fiedler, Fred Edward, “Liderazgo y Administración Efectiva” Ed. Trillas México 1989,Pág. 39

3- Las relaciones líder –miembro:

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

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

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

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

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

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

Fiedler incluye que no se puede hablar concretamente de un líder eficaz o uno ineficaz, ya que es de acuerdo a la situación y al ambiente organizacional que un líder tiende a ser más o menos eficaz, por lo cuál no sólo hay que preocuparse de la capacitación efectiva de los

líderes, sino también de la creación y mejoramiento del ambiente organizacional, para así obtener los mejores resultados.

2.7.2 Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

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

E1 = autoritario

E2 = democrático

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

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

1. La fuerza en el líder:

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

2. Las fuentes del subordinado:

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

3. Las fuerzas de la situación:

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

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

2.7.3 William J. Reddin (Teoría 3-D)

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

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

Señala cuatro estilos básicos, a saber :

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

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

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

Estos estilos a su vez, se componen de cuatro menos efectivos y cuatro más efectivos, dando lugar por todos a ocho estilos los que podemos ver plasmado en la siguiente tabla.

ESTILO BÁSICO	ESTILOS MENOS EFECTIVO	ESTILOS MÁS EFECTIVOS
1. SEPARADO	DESERTOR	BURÓCRATA
2. RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
3. DEDICADO	DE TRANSICIÓN	AUTÓCRATA BENÉVOLO
4. INTEGRADO	AUTÓCRATA	EJECUTIVO

Reddin describe los estilos mencionados así :

1. Gerente Separado :

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

- Gerente Desertor :

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

- Gerente Burócrata :

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

2.- Gerente Relacionado :

Se orienta hacia la gente, posee confianza en ella.

- Gerente Misionero :

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

- Gerente Promotor :

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

3.- Gerente Dedicado :

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

- Gerente de Transmisión :

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

- Gerente Autócrata – Benévolo :

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

4. Gerente Integrado :

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

- Gerente Autócrata :

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

- Gerente Ejecutivo :

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

2.7.4 Kenneth Blanchard y Paul Hersey

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

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

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

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

Los estilos son :

1. Dirigir (muy rector, poco seguidor).

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

2. Influye (muy recto, muy seguidor).

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

3. Apoya (muy seguidor, poco rector).

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

4. Delega (poco seguidor, poco rector).

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

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

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

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

Los niveles son :

M1 : Poca competencia, mucho interés .

M2 : Alguna competencia, poco interés.

M3 : Mucha competencia, interés variable.

M4 : Mucha competencia, mucho interés.

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

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

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

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

De tal forma que :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“ Si las personas pueden tener una gran gama de comportamientos, lo único que tienen que hacer para que su eficiencia cambie en forma significativa es cambiar su estructura de conocimientos y actitudes. En otras palabras enseñarles habilidades de diagnóstico”.(10)

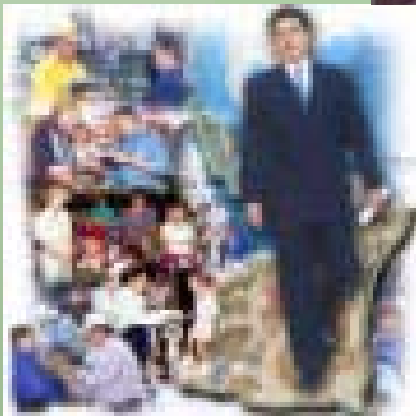
(10) Hersey Paul y Blanchard Kenneth, Estilo Eficaz de Dirigir o Liderazgo Situacional ED, IDH Pág. 353

México 1981



Liderazgo Efectivo

Capítulo 3



“El éxito es de quienes piensan y actúan ”

3.1 Concepto de Liderazgo Efectivo

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

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

“ Un liderazgo efectivo, es aquel que logra el mejor desempeño y rendimiento del grupo en las funciones asignadas (objetivos y metas)”

De acuerdo a Hersey y Blanchard “ cuando un estilo de un líder es apropiado para una situación se le llama efectivo, cuando el estilo es inapropiado para la situación entonces se turna inefectivo ”.

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

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

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

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

3.2 Características del Liderazgo Efectivo

❖ Conocer el Modelo Mental como Líder

Conocer las ideas mentales que rigen la manera de pensar, ello definirá el modelo estratégico que se aplique en la empresa, el cual puede fracasar si no se implementa el que la compañía requiere.

❖ Formar un Equipo Competitivo

Integrar un equipo que tenga un estilo complementario al propio, es en la diversidad en donde se pueden encontrar resultados superiores. Los grandes éxitos provienen de las diferencias no de las similitudes.

❖ Implementar Bien.

Aumentar tres veces la velocidad de las decisiones y diez veces la velocidad de la implementación. Los competidores podrán copiar la estrategia, pero nunca la manera de implementarla, hay que recordar que antes las empresas grandes destruían a las pequeñas; hoy las rápidas acaban con las lentas

❖ Construir una Empresa Visionaria

Invertir más tiempo en observar al mercado; observar todo el entorno no sólo la parte financiera.

Hay que preguntarse:

¿ Para armar un rompecabezas, es necesario tener toda la fotografía enfrente? ¿Cuán importante es esta unión para construir el éxito?

❖ Vigilar la Cultura de los Ejecutivos

Fomentar la cooperación, no la competencia. Fomentar el facultamiento, no el centralismo. Fomentar la interdependencia, no la individualidad. Fomentar la confianza, no los feudos de poder.

❖ Alentar la Integridad de los Ejecutivos

Los líderes centrados en principios son siempre más respetados. La congruencia entre lo que dicen y lo que hacen fortalece la lealtad de los equipos.

❖ Reclutar Gente más Inteligente

Reclutar gente ambiciosa, con valores, con ética, el resto... ¡ enseñárselos ¡. El acierto más grande es reclutar gente que no sólo se ajuste al puesto, sino que pueda enriquecerlo. No olvidar que en las carreras uno apuesta al caballo pero también se le apuesta al jockey, EL EQUILIBRIO es la palabra clave.

❖ Fomentar el Sentido de Urgencia

El resultado y las fechas límites son clave, no hay que olvidar que las sorpresas ganan la batalla. El éxito depende de actuar siempre primero.

❖ Dirigir Caminando

Visitar la línea, conocer como piensa el resto de los trabajadores, al alejarnos de la línea se pierde sensibilidad en la toma de decisiones.

❖ Actuar sobre las Pequeñas Grandes Cosas.

En los negocios, lo menos es más. No pierdas los detalles, al escuchar una vez por semana se enriquecen las ideas, Las cuerdas que sostienen los barcos están hechas de pequeños hilos que unidos son irrompibles.

❖ Estimular la Creatividad.

Mejorar lo que está bien no sólo lo que está mal. Mejorar lo que esta mal disminuye la capacidad preventiva, no se debe esperar a que llegue la mejor idea para desarrollarla. Esperar la gran idea puede ser una mala idea. Nada más peligroso que tener una sola idea. Las mejores surgen de las personas que están cerca de las máquinas y de los clientes, pero tristemente estos nunca son escuchados, no hay que olvidar que los empleados también quieren triunfar.

3.3 Valores del Liderazgo Efectivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, aquél que no es capaz de aportar algo a su comunidad, destruye la fe y los valores, e intenta trascender en un papel de juez superior que le proporciona la inmediata y

superficial sensación de importancia y aportaciones que no siente profundamente, no tiene derecho a ser líder. Ya que cuando se rompe la ética y los pseudo-líderes se convierten en controladores de la libertad humana, se corrompe la esencia de la relación dual entre el líder y los seguidores.

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

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

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

3.4 Perfil del Líder Efectivo en La Empresa

“El estilo de liderazgo efectivo, es el que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización”(11), lo cierto es que todas aquellas personas que se distinguen por ser líderes natos y ejercer un cargo directivo, deberán manifestar ciertas cualidades y conocimientos necesarios de excelencia, tales como:

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

Cualidades o características de personalidad:

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

(11) Fiedler, Fred Edward, “Liderazgo y Administración Efectiva”, Ed. Trillas México 1989 pg 63.

- **Iniciativa.-** Una característica primordial del líder, es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y que todas las labores del dirigente se fundamenten en la facultad de tener iniciativa que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido Común.-** Uno de los directivos más prominentes opina que la administración es la ciencia del sentido común, y hasta ahora no se conoce un axioma administrativo más acertado. Si algo necesita un líder, es el sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de solo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.
- **Optimismo.-** Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y su gente, y para aprender de sus fracasos y errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión para ganar, porque tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad.

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

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

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

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

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

- **Espíritu de logro.**- Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El líder efectivo fija metas claras y específicas y hace participe de estas a su gente, de tal forma que todos saben hacia donde dirigir su esfuerzo

y los resultados que espera obtener, la consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador.

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

3.5 Necesidades del Liderazgo Efectivo

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

- **Presencia Internacional**

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

- **Globalización**

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

- **Manejo actual de la información**

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

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

- **Reingeniería Administrativa o Reestructuración Administrativa**

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

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

- **Moral**

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

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

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

3.6 Beneficios del Liderazgo Efectivo

Se han mencionado tanto las cualidades como características de un liderazgo que resulte efectivo, pero toda causa produce un efecto y este caso también se aplica en el liderazgo. Se dice que los resultados son consecuencias de las acciones y los buenos resultados los acompañan casi siempre de un poco de suerte y la suerte no existe en su totalidad, más bien es el producto de un gran trabajo que hay detrás y por ende produce resultados óptimos que siempre se traducen en crecimiento y desarrollo notables, a lo cual llamamos, beneficios.

Al crear un modelo efectivo de liderazgo se propician algunos beneficios como los siguientes:

- **Unión.-** Establece una cultura de excelencia en un equipo integrado en donde prevalece la armonía y la unidad. Nadie es tan bueno como todos cuando trabajan juntos.
Un equipo integrado y unido permite trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, es indispensable para lograr la unión de grupo directivo. Los esfuerzos para lograr excelencia y calidad serán inútiles si los líderes no forman un equipo integrado.
- **Consistencia.-** Un enfoque hacia la calidad y la excelencia, requiere de la convicción de asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para lograrlas. El equipo debe comprender que la excelencia requiere de tiempo, mucho trabajo y dinero,

además de vencer muchos obstáculos y que abandonar el trabajo puede bajar la moral. La excelencia se inicia con la sensibilización, el conocimiento y la convicción de todos los miembros del equipo, de que excelencia es el mejor camino. De esta manera la excelencia se puede convertir en una forma de vida de la organización.

- **Participación.**- La participación es indispensable dentro un equipo, ya que si esta no existe a este nivel, mucho menos existirá en otros niveles. La excelencia exige la participación de todos los miembros de la empresa. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad, y el comportamiento entre los integrantes del equipo de gestión.
- **Justicia.**- Dar a cada cual lo que se merece (sueldos y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, respeto, amor, calidad de vida en el trabajo, etc.) es indispensable para lograr la excelencia.

Un equipo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y la productividad. No podemos exigir calidad ni productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional pobre.
- **Compromiso.**- La calidad y la excelencia serán resultado de un grupo involucrado y comprometido con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia, lo

que implica la entrega absoluta. Es necesario recordar que “ hay que predicar con el ejemplo ”.

- **Comunicación.-** Los miembros del equipo necesitan sentir que pueden expresarse libremente y que los canales de comunicación están abiertos para todos, especialmente con respecto al líder. Debe contarse con tiempo suficiente para comunicarse, compartir información, hacer sugerencias y expresar nuevas ideas.
- **Trabajo en Equipo.-** Cuando los miembros tienen un fuerte compromiso para lograr las metas y objetivos trazados y comunes en su organización. Comúnmente su prioridad principal es la realización de las tareas, pues éstas son claramente entendidas y aceptadas por todos. El confrontar las ideas, valorar las diferencias y entender que existen tareas tanto individuales como de conjunto, son elementos clave para facilitar la operación del equipo.
- **Buen Clima Laboral.-** El equipo estará dedicado a arriesgarse con valentía a todos las posibles desventajas que existan durante la gestión, además de las ocasionadas por los cambios y mejoras. Por otra parte poseerá la creatividad y sencillez necesaria para mejorar en todos los ámbitos.

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

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



Capítulo 4

 **duroplast**.S.A.de C.V.
PLANTA PUEBLA



“ La actitud es tan poderosa en la realización personal que de ella depende el éxito en cualquier proyecto”

4.1 Antecedentes de la Empresa de Inyección de Plásticos

El 18 octubre de 1965 se fundó Duroplast, S. A de C.V., por el señor Folke Egerstrom, como planta proveedora en respuesta a la necesidad de satisfacer con piezas de ingeniería en inyección de plásticos a: Teleindustrias Ericcson, Electrolux, Fisher Price Aurrera, Braun de México y Vistar. Como resultado de la labor realizada con Ericcson.

- 1968** Duroplast se convirtió en proveedor de Indetel y por lo tanto en proveedor confiable para la industria de telecomunicaciones.
- 1969** Gracias a la imagen que se tuvo ante estos clientes Duroplast decidió atacar otros tipos de mercados, incursionó ante la Industria Automotriz fabricando para Volkswagen filtros de aire, Cánisters anti-contaminantes (dispositivo de carbón activado) y partes plásticas para interiores.
- 1970** Duroplast mantenía una planta productiva diversificada ya que también participaba en el mercado de juguetes siendo proveedor de MATTEL.
- 1980** Incursionó en el mercado de electrodomésticos, industria electrónica y farmacéutica.
- 1990** La Dirección decidió mejorar sus equipos, de esta manera se logró un contrato con Chrysler y Ford para suministrar Cánisters para sus vehículos.
- 1994** Duroplast logra calificarse como proveedor “ A” con VW.
- 1995** La misma armadora le otorga el premio “ 1995 Value to the Customer Award “ por su desempeño. Al año siguiente obtiene la calificación de “ Confiable “ con Chrysler.
- 1998** Se certifica bajo las normas ISO 9002 y QS 9000.
- 1999** Obtiene la certificación bajo la norma VDA 6.1.

Visión

Ser reconocido como máximo proveedor de productos y servicios de calidad a nivel nacional, y reforzar la presencia en los mercados automotrices del extranjero.

Misión

Esforzarse constantemente para lograr la permanencia y dominio del Mercado Nacional de autopartes originales, que requieren el Proceso de Inyección de Plásticos de ingeniería, para el beneficio de nuestros clientes y de nuestra comunidad.

Objetivo General

Generar un ambiente adecuado, lograr el bienestar de las personas, la producción de bienes de calidad, la satisfacción de clientes y la supervivencia empresarial de DUROPLAST.

Objetivos específicos por área

Recursos Humanos.

Propiciar un clima laboral sano que contribuya en el desarrollo del personal, coadyuvando al logro de los objetivos de la dirección.

Ingeniería.

Implementar y optimizar la información técnica y procesos de manufactura cumpliendo expectativas del cliente interno y externo a tiempo y a menor costo.

Logística.

Contribuir al éxito de la empresa, logrando la satisfacción de clientes internos y externos mediante la correcta planificación de insumos, programación de la producción y embarques, así como, el continuo trabajo en equipo, siguiendo para ellos las normas y políticas de la organización.

Producción.

Manufacturar productos con la calidad que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, aplicando los sistemas de calidad y métodos de trabajo basados en la mejora continua, utilizando para ello: recurso humano entrenado y capacitado, así como, máquinas de inyección con tecnología de punta para hacer competitivos nuestros productos y servicios.

Proyectos.

Planear, administrar, coordinar y dar seguimiento a las actividades APQP, con el fin de asegurar la fabricación de un producto que cumpla con los requerimientos del cliente.

Sistemas.

Impulsar el desarrollo tecnológico en sistemas de información y comunicaciones, fomentando una cultura informática y proporcionando la infraestructura que apoye las actividades de cada elemento de la empresa.

Calidad.

Promover la participación de todas las áreas, desarrollando los sistemas de Aseguramiento de Calidad para lograr una Mejora Continua y solución de problemas para satisfacer las expectativas del cliente interno y externo.

Sistemas de Calidad.

Administrar, evaluar y mantener certificado el sistema de calidad de acuerdo a requerimientos del cliente y de normas internacionales, así como la base de proveedores en el cumplimiento a especificaciones de sus productos, y el desarrollo de nuevos suministros para integración local.

Ventas.

Obtener la constante satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, proporcionando un servicio eficaz que generará a su vez más oportunidades de crecimiento, con el fin de obtener los mayores beneficios económicos, pero manteniendo al mismo tiempo los más altos estándares de ética y responsabilidad.

Valores

- La calidad del elemento humano que labora en la organización es la clave del éxito.
- El cliente es nuestra razón de existir. Debemos trabajar intensamente para proporcionarle los artículos que solicite, en el plazo estipulado.
- Nuestros clientes y proveedores juegan un papel esencial para que obtengamos la calidad deseada con los productos.
- La disciplina es fundamental para normar nuestra conducta, y encaminar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.
- Debemos crecer ante los retos y si algo sale mal, insistir hasta alcanzar el objetivo deseado.
- Adoptar permanentemente la actitud de calidad como una forma de vida.
- Mejorar continuamente buscando el desarrollo personal y laboral.
- Utilizamos la tecnología moderna para facilitar las tareas del hombre y obtener mayor productividad en beneficio de todos.

- Debemos realizar negociaciones comerciales con clientes y proveedores, con un alto grado de efectividad y sentido del costo- beneficio que proporcione utilidades justas.
- En Duroplast S.A de C.V formamos un equipo, el trabajo que realiza cada uno de nosotros, es muy necesario e importante para lograr nuestro objetivo.

Política de Calidad

Es deber de la empresa manufacturar productos que cumplan con los requisitos y exigencias de nuestros clientes. Para lograr este propósito, es fundamental enfocar los esfuerzos de nuestra organización en:

El cumplimiento de los requerimientos de la norma automotriz QS – 9000, o cualquier otra solicitada por nuestros clientes.

Mejorar continuamente nuestros procesos productivos, para garantizar la calidad de nuestros productos, la entrega siempre a tiempo y la competitividad de los mismos, en los mercados nacionales e internacionales.

Buscar siempre una mejor forma de hacer las actividades diarias, dando especial énfasis a mercados nacionales e internacionales.

Desarrollar nuestros procesos a prueba de error, utilizando para ello las técnicas más modernas, así como un enfoque multidisciplinario en su planeación, ejecución y supervisión, abarcando todas las fases de su vida productiva.

Difundir, aplicar y ejecutar nuestro trabajo como equipo, buscando soluciones que satisfagan a nuestros clientes y por ende a nuestra organización.

Desarrollar a todo el personal que permanezca a nuestra organización. Comenzando desde su llegada y continuando durante todo el tiempo que permanezcan con nosotros, buscando siempre acrecentar su competitividad en su beneficio, el de nuestros clientes y el de la empresa.

Personal

Giro de la Empresa	Total de Empleados	Clasificación
Inyección de Plásticos	450	Mediana

Plantas

A partir de 1996 Duroplast inicia un desarrollo acelerado creando en Puebla dos plantas: Duroplast Puebla y Knecht-Duroplast para cubrir las necesidades de Volkswagen con sus nuevas plataformas A4 y C1.

En 1997 Duroplast adquiere el 51 % de las acciones del Joint Venture Sommer Allibert creando así Sommer Allibert – Duroplast para fabricar el tablero y puertas de la plataforma C1 de VW.

En 1998 se inicia la construcción de la planta de Duroplast en Ramos Arizpe para cubrir las necesidades de General Motors para sus nuevas plataformas GM T230, GMT 250, GMT 257.

En 1999 se construye la planta de Duroplast en san Luis Potosí para abastecer de plásticos al grupo Valeo, fabricante de limpiaparabrisas y radiadores de enfriamiento para la plataforma PT 44 de Chrysler.

Actualmente, Duroplast Naucalpan mantiene dos nichos de mercado automotriz y telefonía, sus principales clientes son:

Clientes

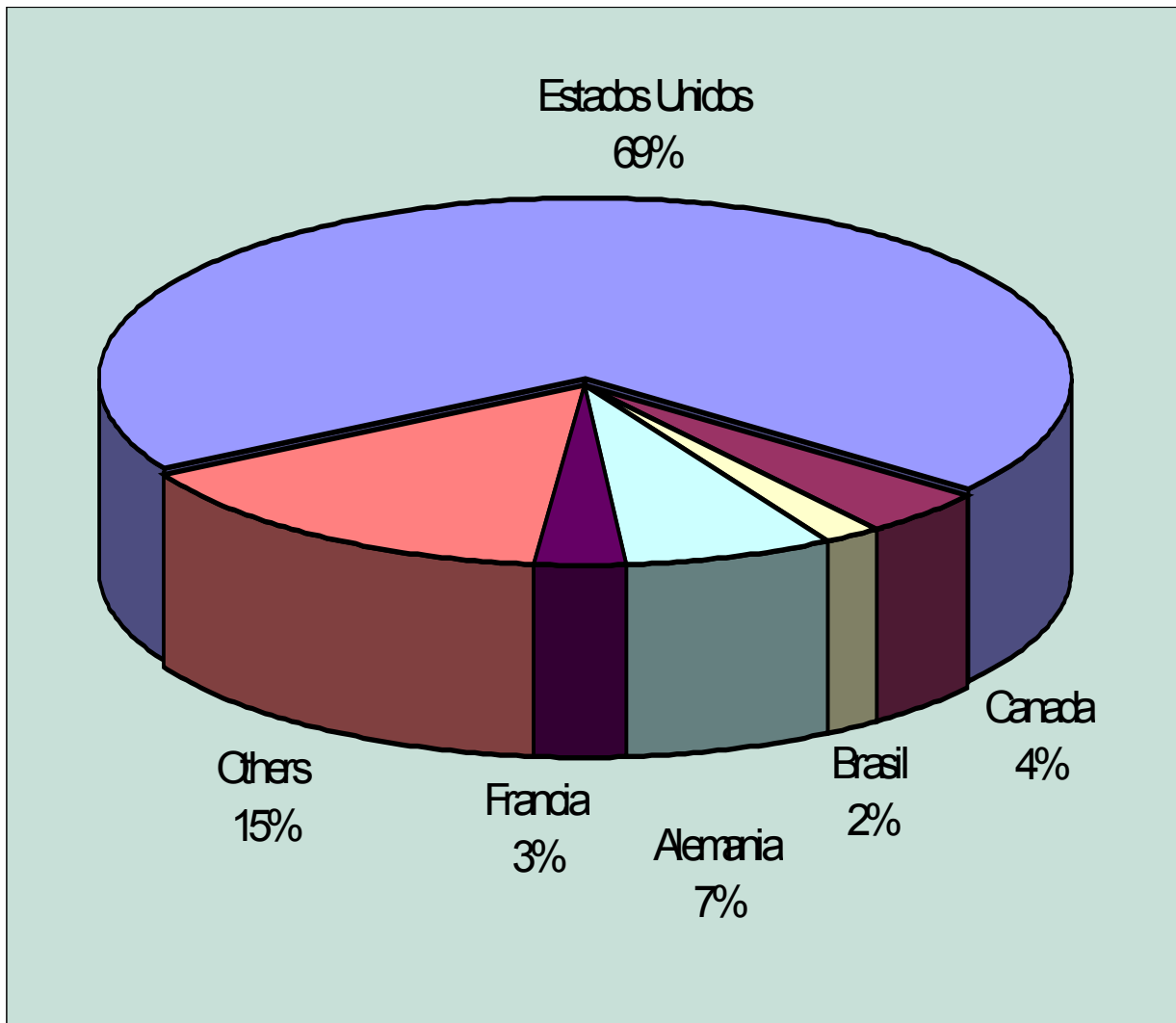
- DaimlerChrysler, S.A de C.V.
- General Motors de México, S. A de C.V.
- Volkswagen de México, S. A de C. V.

- Pouyet, S. A de C.V.
- Johnson Controls Inc. (World Wide)
- Industria de Asiento Superior (INSA)
- Lear Corporation (World Wide)

Ventas

Duroplast S.A de C.V tiene \$ 229,782,501.00 de ventas anuales

Exportaciones



Alianzas Estratégicas (Joint Venture)

Después de haber sido certificada la planta Duroplast Naucalpan en la norma QS-9000 en 1998, un año más tarde y como fruto de la mejora en sus procesos de calidad, recibe la certificación internacional en la norma VDA 6.1.

Duroplast es el proveedor mexicano para la industria automotriz líder en la inyección de plásticos y ensambles usados en varias plataformas automotrices globales que se producen en el país, así como en autos y camionetas armadas en otros países como Estados Unidos.

El haber conseguido este logro es un orgullo para la planta, así como la confirmación de su compromiso por mejorar día con día. Este esfuerzo se refleja en la gran confianza de sus clientes y accionistas, ya que la empresa garantiza su producción con calidad, así como entregas y eficiencia productiva de Duroplast Naucalpan.

Duroplast cuenta con plantas en los principales centros automotrices del país como lo son Puebla, Ramos Arizpe y San Luis Potosí, desde donde surte puntualmente y cumpliendo con los altos estándares requeridos por sus principales clientes globales tanto dentro como fuera del país.

Es así como un proveedor 100 % mexicano, con la visión y liderazgo de sus directivos, impulsores de alianzas estratégicas e inversiones nuevas, alcanza un lugar privilegiado a nivel mundial dentro del espectro de la proveeduría de partes automotrices a nivel mundial

Debido a lo anterior, Duroplast ha logrado relaciones comerciales con los principales proveedores multinacionales de la industria automotriz como Robert Bosch, Grupo Valeo, Prince Corp. Johnson Controls, Lear Corp. Kostal y la creación de Alianzas Estrategias con empresas internacionales como Knecht Filterwerke (Alemania), Iberofón Plásticos (España), Bianco sabino (Brasil), Sommer Allibert (Francia).

Fortalezas

- Duroplast ha establecido una fuerte presencia en México.
- Capacidad para seleccionar y estructurar combinaciones y negocios como proveedores de primer nivel debido a que sus plantas están estratégicamente localizadas en la cercanía de las armadoras.
- Probada reputación de alta calidad en sus productos.
- Duroplast cuenta con un fuerte equipo de Ingeniería.
- Duroplast cuenta con un equipo de seguidores que se encuentran estratégicamente localizados en Estados Unidos para la obtención de negocios.

Debilidades

- La asignación de negocios ya no es local, esto se da en los centros de negocios de las marcas automotrices en Estados Unidos
- Inhabilidad para ofrecer cobertura de manufactura global.

- No hay participación en las plataformas de exportación.
- Duroplast no cuenta con máquinas de un tonelaje superior a 3000 toneladas para el suministro de partes del exterior del vehículo.
- Duroplast no cuenta con diseño propio.

Amenazas

- Si las armadoras automotrices se enfrentaran a algún problema tecnológico o económico, Duroplast como proveedor tendría que realizar paro en las diversas líneas de producción a costos muy altos.
- Capitalización de la estructura de cambios de la Industria Automotriz
 - a) Entendimiento de las necesidades del cliente.
 - b) Inversiones en:
 - 1) Recursos Humanos
 - 2) Modernización de planta y equipo
 - 3) Requisitos de Calidad (ISO /QS-9000 / VDA 6.1)

Oportunidades

- Plantas ubicadas estratégicamente en las cercanías de las instalaciones del cliente para abatir sus costos.
- Certificación del Sistema de Calidad bajo los Estándares Americanos (ISO-9000 / QS-9000 y Europeos (VDA6.1.)
- Maquinaria moderna con tecnología de punta para ser competitivos en el mercado.
- Parque de maquinaria con un amplio rango de tonelaje para satisfacer las necesidades de la industria automotriz y de comunicación
- Duroplast ha logrado el establecimiento de contratos a largo plazo.
- Incursionar en el campo de ensamble final.
- Ampliación de la cobertura de negocios al establecer alianzas estratégicas
- Ser el primer proveedor nacional de inyección de piezas.

Equipo de Producción

La planta de Naucalpan cuenta con 49 máquinas de inyección con capacidad de 28 a 1250 toneladas de presión de cierre, entre ellas se tiene máquinas de inyección vertical, cuenta con husillos y cilindros adecuados para cada material con rangos de inyección de 45 grs a 3969 grs.

Durante 1999 Duroplast utilizó 7200 toneladas de las principales resinas termoplásticas como:

Policarbonato	Policarbonato/ ABS
ABS	Prolipropileno
PP + EPDM	Nylon
Acetales	

Comunicación Electrónica

Duroplast cuenta con modernos sistemas de comunicación Electrónica EDI (Electronic Data Interchange) y Extranet con Daimler Chrysler, General Motors y Volkswagen.



RAMOS ARIZPE

NAUCALPAN

PUEBLA

SAN LUIS POTOSI



4.2 Diagnostico de Necesidades del Tipo de Liderazgo ejercido en la Empresa de Inyección de Plásticos

Con base en los estudios realizados, podemos establecer el siguiente análisis del liderazgo ejercido por parte del Director de la Planta:

- **Relaciones Interpersonales.-** Se orienta solo en la productividad, ya que no otorga la importancia a las relaciones humanas, no manifiesta a través de un interés el que las personas que colaboren con él se desenvuelvan tanto de manera personal como profesional.
- **Jerarquía.-** Es su lema decir “ Cuando tengo suficiente fuerza podré imponer mi voluntad a pesar de la resistencia u oposición “.
- **Resultados.-** Consigue los resultados trazados por la dirección General.
- **Trabajo en Equipo.-** No admite que la mejor Manera de “ venderse “ es lograr resultados a través de un trabajo “ en equipo”.
- **Plan de Trabajo.-** Todas las acciones, la toma de decisiones, etc., van encaminadas a ser productos para alcanzar resultados.

- **Sentido de Responsabilidad.-** Exige al personal para que cumpla con sus obligaciones, no fomenta el sentido de responsabilidad en su equipo de trabajo, arrastrando vicios de procesos de trabajo ineficaces para el logro de los objetivos.

- **Capacitación.-** Se mantiene constantemente en capacitación para estar actualizado. El manejo de la información que tiene bajo su responsabilidad lo obliga a actualizar sus conocimientos, de tal forma que lo mantengan en un nivel de competencia laboral tanto interno como externo.

- **Relaciones Laborales.-** Le preocupa más la productividad que las relaciones con sus empleados. No establece lazos de confianza por los cuales sus subordinados se sientan atraídos para acercarse a él como un guía.

- **Rol.-** Su concepto de Líder es un conciliador de objetivos entre la institución y los empleados. No posee ese sentido de inspirar a seguir su ejemplo, sus ideas no son capaces de arrastrar a la gente hacia una mentalidad de mejora ya que sus ideas no se encaminan a ser persuasivas sino determinantes.

- **Metas.-** El hecho real de lograr resultados no es solo por quedar bien en la Dirección, son por que esta consciente que para ello fue contratado.

- **Falta de Seguridad.-** Su lema es “ Si pienso, aparento y actúo como los demás me hago notar como un buen Gerente “ .No manifiesta confianza en sus ideas si van encontradas con las de sus superiores, y la falta de determinación crea desconcierto en sus planes de trabajo.

- **Favoritismo.-** No otorga a sus subordinados el mismo trato, muestra ciertas preferencias que impiden la falta de conjunto en su equipo de trabajo. La falta de equidad que muestra rompe con un esquema de unión que sea capaz de integrar todos los esfuerzos para lograr una meta en común .

- **Falta de Seriedad.-** Muestra cierta actitud infantil dentro de las juntas ante su equipo de trabajo. No otorga la importancia debida en el manejo de asuntos trascendentales para la operación de la planta, lo que ocasiona desconcierto en el seguimiento que se tiene de estos.

- **Comunicación.-** No cuenta con un buen sistema de comunicación, mantiene parcialmente informados a su equipo de trabajo. No existe una reciprocidad que le permita conocer la opinión que lo lleve a tomar la mejor decisión.

- **No Delimita Actividades.-** No tienen bien establecidas las responsabilidades, obligaciones, actividades para poder desarrollar mejor el trabajo.

- **Motivación.-** No fomenta una participación que conduzca el compromiso de cumplir con los objetivos.

- **Toma de Decisiones.-** El no toma decisiones ya que todas ellas están realizadas por el Consejo Administrativo.

4.3 Propuesta de un Modelo de Liderazgo Efectivo para elevar la Productividad en la Empresa de Inyección de Plásticos.

Derivado del anterior análisis se presenta la siguiente propuesta de Modelo de Liderazgo Efectivo basada en las siguientes características:

- 1 .- Relaciones Interpersonales.
- 2 .- Persuasión.
- 3 .- Plan de Trabajo.
- 4 .- Motivación.
- 5 .- Iniciativa.
- 6 .- Trabajo en Equipo.
- 7 .- Delimitación de Actividades.
- 8 .- Sentido de responsabilidad.
- 9 .- Roll.
- 10 .- Metas.
- 11 .- Seguridad .
- 12 .- Equidad.
- 13 .- Seriedad.
- 14 .- Comunicación.

1 .- RELACIONES INTERPERSONALES.- La orientación debe ser tanto en lo profesional como personal, manifestando un interés por las personas que colaboran con él. Se observa que lograr resultados es fundamental, y bien es cierto que un Líder debe conocer a sus colaboradores para crear planes estratégicos, pero también deben conocer el ambiente que lo rodea para conocer los sucesos que se están presentando, y así aprovechar mejor en caso de ser benéficos. Tiene que conocer al personal, ambiente y objetivos, ya que son elementos inseparables.

2 .- PERSUACION.- Para alguien que se impone sobre la voluntad de los demás por personalidad cautivadora o capacidades que otros no tienen, su papel resulta más sutil y profundo, ya que sus acciones se concentran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ella que las personas participen de una manera voluntaria y entusiasta en las tareas.

3 .- PLAN DE TRABAJO.- Con el fin de aumentar la productividad y desarrollo personal se deberán impartir cursos de capacitación, a través de la participación de los empleados en los cursos se observa que estos pueden desarrollar mejores estrategias y planes desarrollados sobre la base de las necesidades de la empresa y lograr un desarrollo eficaz y sustentado.

4 .- MOTIVACION.- Se requiere de un liderazgo capaz de guiar a otros e inclusive a sí mismo, realizando un proceso de automotivación, es decir, tener el objetivo de propiciar

condiciones para que cada empleado en la organización genere sus propias motivaciones y potenciales, lo que genera altos niveles de productividad y eficiencia.

5 .- INICIATIVA.- Plantear ideas novedosas y alternativas que promuevan, desarrollen e inspiren la participación del individuo para generar cambios de conductas hacia el autocontrol, en el cual ya no será necesaria una relación de dependencia sino de reciprocidad.

6 .-TRABAJO EN EQUIPO.- El Líder debe desarrollar un proceso que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia, que no se convierta en una meta que cada cual quiera alcanzar de forma individual. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un fin determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar el trabajo en equipo.

7 .-DELIMITACION DE ACTIVIDADES.- El planteamiento debe ser el siguiente, especificar y delimitar funciones y actividades ya que en la medida en que cada empleado sea capaz de ser independiente en la realización de las mismas, podrá involucrarse al grupo en condiciones óptimas y no se repetirán tareas que consuman tiempo innecesario.

8 .- SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.- La aceptación de una jerarquía trascendental como es el Liderazgo dentro de una empresa, requiere de ir acompañado sin excepción alguna de un alto sentido de responsabilidad; el cuál implica la aceptación de que

las funciones y actividades deberán ser realizadas en tiempo y forma de manera eficiente, ya que provocarán que haya confianza al momento de delimitar actividades.

9 .- ROLL.- El rol que debe desempeñar debe de ser como uno más del grupo y por lo tanto buscar el bienestar del mismo, tomar conciencia de la importancia del Liderazgo adecuado dentro de la institución ya que sin él es difícil que pueda enfrentar las condiciones actuales, no se pueden encajonar un estilo de Liderazgo como bueno o malo, pero si como eficaz o ineficaz de acuerdo al grado en que se cumpla con los objetivos.

10 .- METAS.- Estas deben ser claras y específicas, de tal forma que no se limiten a cumplir con lo planeado, sino por el contrario, enriqueciendo de manera sustantiva la productividad y así superar las expectativas. Siempre dentro de un marco real de acuerdo a las características con las que cuenta la organización.

11 .- SEGURIDAD .- La seguridad que proyecte en su toma de decisiones repercutirá en el sentido de confianza que su equipo tenga en él, ya que si defiende con aplomo sus ideas y son basadas objetivamente, no deben de dudar al presentarlas con sus jefes aún cuando ellos se muestren renuentes a ellas, ya que si él no creé en lo que hace, mucho menos los demás, aquí entrará su poder de persuasión respaldado por la confianza que tenga en sí mismo y en su equipo de trabajo.

12 .-EQUIDAD.- A la misma jerarquía y autoridad se le debe de dar el mismo trato, no debe de haber preferencias personales que rompan la equidad, por el contrario se debe de formar un equipo que sea homólogo y así también no crea recelo profesional y no se llevará al terreno laboral las situaciones personales; ya que traerán conflictos internos, finalizando en una división del equipo de trabajo.

13 .- SERIEDAD.- Se le debe de dar la importancia respectiva a los asuntos laborales y no tomarla con tanta calma u optimismo desmedido que repercuta en una falta de atención .Disminuir la tensión manejada en una determinada situación de mala forma puede hacer que se pierda la concentración al tomar una decisión que posteriormente resulte equivocada y acarree problemas que se debieran de haber anticipado o evitado antes de surgir.

14 .- COMUNICACIÓN.- La vías de comunicación deben ser las adecuadas y tener sentido en ambos lados para que se efectúe una buena comunicación, ya que debe haber reciprocidad al momento de mantener informado a todo su equipo. Manejar la misma información dentro del equipo de trabajo y evitar toda clase de fugas de carácter confidencial dentro de la planta.

Conclusiones

Derivado de la hipótesis que se planteó en un principio:

" Un modelo de Liderazgo Efectivo incrementará la productividad en una empresa de Inyección de Plásticos. "

Se presentan las siguientes conclusiones:

Fueron varias las definiciones y conceptos que se citaron dentro del marco teórico, sin embargo se encontró que en ninguna de ellas se menciona que actualmente no sólo basta con motivar, lograr objetivos, conocer, tener carisma, etc., también se requiere de plantear nuevas alternativas, tales como: aprovechar capacidades, creatividad y entusiasmo, pero no de una sola persona para ponerla como “cabeza” dentro de una organización, institución o empresa. Se trata de aprovechar a todos y a cada uno de los miembros de la organización, es algo así como formar parte de un equipo de “campeones”

Se requiere de un individuo capaz de guiar a otros a influirse a sí mismos, a realizar un proceso de auto motivación, es decir, un líder que tenga el objetivo de propiciar condiciones para que cada empleado en la organización, genere sus propias motivaciones y potencialidades: con ello se logra que el personal desarrolle un segundo proceso, que sería de

un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás, aumente los niveles de productividad y eficiencia.

Debido a lo anterior, se precisan destacar que algunos de los beneficios serían:

- Aunque se requiere la participación decidida de individuos para generar un cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez ya logradas sólo se requiere de orientar, coordinar y reforzar.
- Ya no será necesaria una relación de dependencia, sino de reciprocidad.
- Si las personas se auto dirigen ya no será necesario buscar nuevas oportunidades, ya que para ellas, todo es un cúmulo de oportunidades.
- Se contará con mejores individuos que proyecten una mejor familia, comunidad, sociedad y finalmente todos haremos un mejor país.

Se observa que el lograr resultados es fundamental ¡ Para eso nos pagan!.Lo que es funcional para una empresa para la otra no lo es, porque tanto su personal como objetivos son diferentes a pesar de que el clima que los rodea sea el mismo. Bajo esta premisa es importante que el líder conozca dichos elementos y planee la forma en que realizará sus actividades, es aquí donde entrará su habilidad de ser fuente inspiradora para que sus colaboradores se auto motiven a realizar sus obligaciones para lograr los objetivos trazados. Por lo tanto no se puede

encajonar un estilo de liderazgo como bueno o malo, pero sí como eficaz o ineficaz de acuerdo al grado en que cumpla con sus objetivos.

El líder es el catalizador del cambio, por lo cual su función en la organización es evitar que esta se estanque, pero el subordinado constituye la pieza que da estabilidad a la organización, puesto que después de todo cambio debe seguir la consolidación del mismo, para que pueda perdurar en la medida que satisfaga a los propios seguidores.

En cuanto a que si hay un perfil para que una persona sea líder o no, mucho se ha dicho que no lo hay, totalmente de acuerdo, sin embargo sí se considera que hay ciertas actitudes en común que asumen los líderes, que pueden llevar a crear un modelo de liderazgo efectivo de acuerdo a la organización en que se encuentren, y que los llevará a aumentar la productividad, ya que poseen una inquietud constante de conocimientos, y están conscientes de los cambios.

Los líderes son el factor de cambio de una organización que así lo reclama

A manera de conclusión podemos afirmar que el líder que trasciende no es aquél que logra que la gente lo vea, lo siga o lo admire, sino aquel que hace que la gente vea en la dirección hacia donde él “ ve “, siga el ideal que a él lo lleva a abrir nuevos caminos y que el subordinado se encargará de difundir y transmitir a los demás miembros.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la presente investigación, se realizan las siguientes sugerencias al Director General de la planta DUROPLAST NAUCALPAN para mejorar su desempeño dentro de la misma:

1. Se sugiere que se tome conciencia de la importancia del liderazgo dentro de la organización ya que sin este es difícil que pueda enfrentar las condiciones actuales.
2. Debe considerar, como base para ejercer su liderazgo a la gente que colabora con él, para lo cual se sugiere que desarrolle su habilidad de diagnóstico sobre la madurez de sus colaboradores.
3. Identificar a los coordinadores u otras personas que necesiten acrecentar su capacidad de análisis para integrarlos a cursos de capacitación, para que estos se desarrollen con mayor facilidad y apliquen un estilo de liderazgo eficaz.
4. Realizar diagnósticos permanentes para detectar las necesidades del área de Dirección General y, así con ello elaborar nuevos cursos de capacitación.
5. Desarrollar cursos, no sólo de capacitación laboral, sino también motivacionales para el desarrollo de sus habilidades.

6. Lograr incrementar la productividad obtenida en la Planta.
7. Facilitar los cambios que beneficien a la organización.

Bibliografía

- Arias Galicia Fernando
“ Administración de Recursos Humanos”
Ed. Trillas, México 1989
- Blake Robert R. y Mounon Jane Smichtd
“ El Nuevo Grid Gerencial “
Ed. Diana, México 1982
- Cunnighaw, William H.
“ Introducción a la Administración ”
Ed. Iberoamericana, México 1989
- Fiedler, Fres Edward
“Liderazgo y Administración Efectiva ”
Ed. Trillas, México 1989
- Hernández Sampieri, Roberto y Baptista Lucio, Pilar
“Metodología de la Investigación”
Ed. Mc Graw- Hill, México 1998
- Hershey Paul y Blanchard Kenneth
“Estilo Eficaz de Dirigir o Liderazgo Situacional; No existen 2 Situaciones iguales ”
Ed. I.D.H. México 1981
- Ibañez Berenice
“Manual para la elaboración de Tesis ”
Ed. Trillas, México 1996
- Kotter John P.
“ El Factor Liderazgo ”
Ed. Díaz de Santos
- Locke Edwin
“Sea un gran Líder, las cuatro clases para el éxito ”
Ed. Vergara, México 1994
- McGregor Douglas
“ El Aspecto Humano de las Empresas ”
Ed. Diana, México 1980

Rodríguez y Estrada Mauro

“ Liderazgo desarrollo de habilidades directivas”

Ed. Manual Moderno Serie de Capacitación Integral núm. 6

México 1988

Terry George R. Stephen G. Franklin

“ Principios de Administración”

México 1998 Ed. Trillas

Villa Taboada Maria Adriana

“ Modelo de desarrollo de habilidades del Liderazgo Efectivo”

Ttesina de Especialización Facultad de Psicología

UNAM México 1989

- Zorrilla, Santiago y Torres Miguel

“ Guía para Elaborar Tesis ”

Ed. Mc Graw – Hill, México 1992

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.cornejoonline.com>

<http://www.t1msn/empleos/tips>

<http://www.occ.com.mx/articulos>

<http://www.capacitate.tv>