



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EL LIDERAZGO COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL
CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA MEDIANA
EMPRESA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
JOSÉ ADRIÁN RAMOS HERRERA

Director de Tesis:
L.A. Rosa Matéu Morando

Revisor de Tesis:
L.A.E. José A. Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

CAPITULO 1 METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	10
1.4 Hipótesis	10
1.5 Variables	11
1.6 Definición de variables	11
1.7 Tipo de estudio	13
1.8 Diseño	13
1.9 Población y muestra	13
1.10 Instrumentos de medición	15
1.11 Recopilación de datos	24
1.12 Proceso	28
1.13 Procedimientos	28
1.14 Análisis de datos	29
1.15 Importancia de estudio	30
1.16 Limitaciones de estudio	30

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 Líder	32
2.1.1 Cualidades de un líder	33

2.1.2 Componentes de la aptitud de un líder	36
2.1.3 Obligaciones de un líder	36
2.1.4 Perfil del líder	37
2.1.5 El líder con inteligencia emocional	38
2.2 Liderazgo	40
2.2.1 Que queremos decir con liderazgo	42
2.2.2 Pasos de la operación del liderazgo	44
2.2.3 Los objetivos del liderazgo	45
2.2.4 Técnicas para ejercer el liderazgo	46
2.2.5 El poder personal	46
2.2.6 Los valores de un líder	48
2.3 Estilos de liderazgo	50
2.3.1 Estilos basados en el uso de la autoridad	51
2.3.2 Los cuatro sistemas de administración de Likert	51
2.3.3 Enfoque situacional o de contingencias	53
2.4 El liderazgo en la organización	55
2.5 ¿Administración o Liderazgo?	55
2.6 Grupos y equipos de trabajo	57
2.6.1 Tipos de grupos	58
2.7 Crecimiento	59
2.7.1 Crecimiento	59
2.7.2 Objetivos de un plan de crecimiento	60
2.8 Desarrollo	61
2.9. Importancia del crecimiento y desarrollo	62
2.9.1. Como crece y se desarrolla una empresa	62
2.9.2. Ventajas y desventajas del crecimiento y desarrollo	64
2.10 El proceso de crecimiento y desarrollo	65
2.11 Actividades básicas del crecimiento y desarrollo	66
2.12 Necesidades de crecimiento y desarrollo en una empresa	69
2.13 Relación del liderazgo con el crecimiento y desarrollo	72

2.14 Liderazgo como factor importante en el crecimiento y Desarrollo de una empresa	73
---	----

CAPITULO 3 RESULTADOS

3.1 Presentación de datos	75
3.1.1 Presentación de formatos para el análisis De los resultados	77
3.1.2. Cuadro de puntuación de los cuestionarios para determinar el liderazgo en una mediana empresa	81
3.1.3 Puntos de evaluación para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa	82
3.2 Medidas de tendencia central como métodos para el análisis de los resultados	83
3.2.1. Como calcular los métodos estadísticos (medidas de tendencia central)	84
3.3 Análisis de datos	85
3.3.1. Tabulacion de datos de los cuestionarios aplicados al liderazgo	85
3.3.2. Tabulacion de datos de los cuestionarios aplicados al crecimiento y desarrollo	86
3.3.3. Tabla de comparación entre el liderazgo y el crecimiento y desarrollo	91
3.4 Calculo de las medidas de tendencia central aplicadas al liderazgo	92
3.5. Calculo de las medidas de tendencia central aplicadas al crecimiento y desarrollo	93

CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	95
4.2 Recomendaciones	96

INTRODUCCIÓN

En el campo empresarial, los cambios se han desarrollado en la orientación hacia la calidad y el trabajo en equipo, la innovación constante en la administración; y la productividad del elemento humano; en la modificación del concepto de liderazgo y de director de empresa. Hoy día el director de empresa deber ser un estratega en la conducción del factor humano, para que, al ser poseedor de un estilo, propio de dirección, logre el trabajo en grupo, la productividad y la competitividad de la empresa.

Esta investigación tiene como propósito mostrar la importancia del liderazgo ayudando a los gerentes de la mediana empresa a tener una posición ventajosa de su carrera dentro de cualquier organización (como hacerse notar en su trabajo, mejorar su posición frente al mercado, mejorar el manejo de su equipo de trabajo, que tipo de control ejercer, que actitudes tomar frente a los errores) y entre otras cosas, que harán de un gerente, todo un líder.

El liderazgo es una cualidad que se puede moldear si se cuentan con el conocimiento de las diferentes técnicas de liderazgo. En la actualidad, el medio

empresarial está lleno de amenazas y oportunidades por lo que es necesario estar preparado para afrontarlas, el liderazgo es una capacidad que permite responder ante tales circunstancias.

La investigación esta estructurada para estimular el desarrollo de formas creativas para los problemas existentes que afronta diario un gerente. Ser líder en el campo donde trabajamos implica no solo conocer a nuestros adversarios sino también conocernos a nosotros mismos en función de alcanzar las metas y los objetivos deseados

Además de averiguar que empresas están en crecimiento, desarrollo y si cuentan sus gerentes con liderazgo, es decir, si éste es un factor importante en el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa. Las empresas buscan un crecimiento y desarrollo que se logra a través del esfuerzo conjunto de las personas que trabajan en ella y los que se encargan de administrarla, hasta lograr un equilibrio y para ello se necesita de liderazgo.

De esta manera el objetivo de este trabajo es orientar y ayudar a los administradores a lograr un liderazgo que les permita alcanzar el crecimiento y desarrollo necesario para poder ser competitivo.

CAPITULO 1

METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema.

A reserva de entrar a una característica mas detallada definiremos al liderazgo como el deseo de triunfar. Para alcanzar este deseo existen algunas cualidades que influyen directamente en la habilidad de un jefe para dirigir un grupo: Agresividad, auto confianza y facilidad de palabra. En la actualidad el liderazgo no cualquiera lo desempeña en sus empresa o mas bien no muchos tienen la facultad para ser líderes empresariales y mucho menos en las medianas empresas, por diferentes razones como son, la falta del deseo por triunfar en el mercado, competir y crecer su negocio y solo se limitan a la supervivencia del negocio (empresa). Muchas personas tienen falta de visión de sus empresas (hacia donde quieren llegar, que es lo que esperan de su negocio) y solo buscan el bienestar sin importar los demás y mucho menos les importan sus empleados.

Otro problema de la falta de liderazgo empresarial es que muchos de los gerentes de las medianas empresas ven a sus trabajadores como un objeto al que

se les maneja como parte del mobiliario y no como alguien importante dentro del equipo de trabajo, hay que recordar que los empleados son el tesoro mas importante de la empresa y que el progreso individual depende de la relación del personal con el líder.

La falta de liderazgo tiene consigo consecuencias como el estancamiento de un negocio, el no poder crecer y no ser competitivo y sobre todo la mala dirección del negocio y de la relación con sus subordinados, un problema muy grave que al final tiene como consecuencia el que el negocio quiebre, muchos de los empresarios de la medianas empresas no cuentan con el deseo de triunfar, debido al temor de no poder competir contra las empresas mas grandes, pero ese no es el caso, el de competir contra una mas grande, pero si el de poder crecer y llegar a ser una empresa competitiva y sobre todo tener una mejor vida y ser mejores cada día.

¿Es Liderazgo un factor importante en el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa?

1.2.- JUSTIFICACION

Dentro del sector de la mediana empresa los gerentes de las mismas no cuentan con los conocimientos de las diversas técnicas de liderazgo en el cual influye en la capacidad de efectividad y solo se limitan a realizar algunas de las habilidades básicas gerenciales, en muchos casos los gerentes no tienen la

capacidad de influir en el personal, por que no conocen a fondo lo que es liderazgo, y es de vital importancia que los gerentes conozcan y se capaciten en las técnicas de liderazgos a fin de desempeñarse en una empresa con efectividad, y pueda crecer en ventas, ingresos, nivel de vida, productividad, en sus procesos, en su forma de relacionarse con el personal de la empresa y lograr la competitividad, etc. Esta investigación tiene una razón, una mediana empresa pueda crecer y desarrollarse si los gerentes cuenten con liderazgo, logrando un equilibrio cuando las personas se encuentren satisfechas y en armonía en su trabajo serán mas eficientes, esto se logrará al desarrollar en el líder formas de liderazgo mas eficientes creando un ambiente de trabajo con un sistema administrativo práctico que considere y se base en las personas y en la administración como son y no como deberían de ser.

Las personas que se verán beneficiadas con esta investigación serán aquellas que estén al mando, utilizando recursos y trabajando por medio de personas (recordemos que las personas son el principal fundamento de una organización) que les ayudará a lograr que las cosas se realicen a través de otras personas a conocer las características de un buen líder y como una guía básica sobre la capacidad de influir en el comportamiento de los demás y de los métodos, para mantener una posición competitiva de su carrera en cualquier organización, con el liderazgo empresarial el gerente o líder de un grupo podrá desarrollar al grupo de trabajo de manera que se convierta en un equipo eficiente .

1.3.- OBJETIVOS

Objetivo general

Conocer si el liderazgo de un gerente es importante para que una mediana empresa pueda crecer y desarrollarse para ser más competitiva.

Objetivo específico

1) Investigar si los gerentes de las medianas empresas cuentan con liderazgo. (Si su aplicación ha sido un factor importante para que la empresa crezca y se desarrolle).

2) Identificar las cualidades principales que debe requerir un gerente de una mediana empresa para poder tener liderazgo empresarial y lograr la efectividad organizacional.

1.4.- HIPOTESIS

Hipótesis de trabajo

El liderazgo de un gerente es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa

Hipótesis nula

No es verdad que el liderazgo de un gerente es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa

1.5.- VARIABLES

Variable Dependiente: Crecimiento y desarrollo

Variable Independiente: Liderazgo.

1.6.- DEFINICION DE VARIABLES

Definición Conceptual

Liderazgo: Indica la habilidad y capacidad para guiar y apoyar a otro para que haga algo; proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales¹

Crecimiento: Acción y efecto de crecer, es el aumento insensible de las cosas. Elevación de los niveles de producción per capita, consta de los componentes: aumento de recursos disponibles y eficiencia en el uso de estos.

Desarrollo: Indica la acción y el efecto de desarrollo o desarrollarse, el progreso cualitativo y duradero de la economía de un país o de una empresa. El aumento de los conocimientos, habilidades, mejoras en cuanto a conocimientos se refiere, acción de ser mejor.²

¹ Harold Koontz Heinz Wehrich *Administración, una perspectiva Global* edit. Mc Graw Hill Pág. 532

² Armando Garzón Galindo *Gran diccionario Enciclopédico ENCAS* 1993 México Pág. 336, 402

Definición Operacional

Liderazgo: se hará la medición y definición de los indicadores que estos son el conjunto de atributos y características inherentes, con una serie de preguntas que considera los aspectos de tarea, relaciones humanas y la madurez de los subordinados y se establecen una serie de preguntas con diferentes situaciones. Sus premisas son: "sí", "entonces". Es decir si sucede tal situación considerando tales factores entonces la decisión a tomar será...

Crecimiento: el crecimiento de una organización se analizará con una serie de preguntas con indicadores relacionados con el capital, en la adquisición de materiales, su estructura organizacional, equipo de transporte, en cuanto al personal y a los ingresos obtenidos.

Desarrollo: se define en términos de medición basándose en la tecnología de los procesos administrativos que utiliza dentro de su misión para la cual fue creada, además en la forma de llevar a cabo sus procesos, así también en cuanto la cantidad y calidad de sus productos o servicios.

1.7.- TIPO DE ESTUDIO

Estudio Confirmatorio

Debido a que la finalidad de este estudio es confirmar o rechazar que el liderazgo de un gerente es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa.

1.8.- DISEÑO

De Campo y Transversal

El diseño a utilizar en la investigación será documental y de campo ya que en este diseño se realiza en el medio donde se desarrolla o se presenta el problema y al final de la investigación podemos establecer una generalidad del total de la población si la muestra es representativa esto es que si la muestra estudiada es la suficiente para poder determinar una generalidad del problema y transversal debido a que se estudiará el fenómeno en un periodo específico.

1.9.-POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Las medianas empresas del puerto de Veracruz de un número de trabajadores que sean de 25 a 30 empleados, esto es, por que se pretende que el estudio se realice a empresas donde el número de personal que labora sea el mismo y no exista variación alguna en la forma de dirigir a un cierto número de empleados, debido a que no es igual el influir en un grupo de entre 25 y 30 personas, que influir en un grupo de 80 personas y sigue siendo una mediana empresa, además no importando el tipo de comercio de la empresa, la población

se basará en empresas medianas de entre 25 y 30 trabajadores, lo que interesa es si el liderazgo aplicado en las medianas empresas es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Muestra: El resultado de la muestra de acuerdo a la formula, indica que son 10 las empresas pero se trabajara con 8 ya que el tipo de muestreo es No probabilística de sujetos voluntarios, y son solo las empresas que aceptaron ser parte de este estudio.

Para la determinación de la muestra fue aplicada la siguiente formula

$$n_1 = \frac{s^2}{v^2}$$

$$v^2 = Se^2 \quad S^2 = P(1-P)$$

$$n = \frac{n_1}{1 + n_1/N}$$

Donde: P= Probabilidad .5

Se2= Margen de error .05

N= Población 10 empresas

n= Muestra

$$v^2 = (.05)^2 \quad s^2 = .5(1-.5)$$

$$v^2 = 0025 \quad s^2 = .25$$

$$n_1 = \frac{.25}{.0025} \quad n_1 = 100$$

$$n = \frac{100}{1 + 100/20} = 9.09 \approx 10$$

Como se puede observar el resultado es 10 sin embargo como se menciono al principio este es un tipo de muestreo No probabilística de sujetos voluntarios, y solo fueron 8 las empresas que aceptaron ser parte de este estudio.

1.10.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Se aplicarán cuestionarios de opción múltiple que evaluarán y determinarán si los gerentes cuentan con liderazgo y si es así se medirá el nivel de liderazgo ya sea si es ineficiente, básico o eficiente, aplicado en sus empresas, estos cuestionarios se calificarán en base a una tabla de evaluación (tabla 1) la cual cuentan con 2 columnas, cada columna contiene las 4 posibles respuestas de cada una de las preguntas, en la primer columna se vaciarán las respuestas dadas por cada uno de los gerentes encuestados y en la segunda se copiarán estos resultados, cabe señalar que las alternativas de respuestas están ordenadas de diferente manera en cada columna, al final se sumarán las alternativas que sean iguales esto es las A las B las C y las D y al final arrojará un resultado que se multiplica por un número asignado y la suma de los resultados da un total, el

número que arroje el total se coloca en una tabla llamada "modelo tridimensional de efectividad del líder" (tabla 2) la cual contiene una numeración donde se colocara el número del total que arrojo la primer tabla de evaluación y marcará el tipo de efectividad que el gerente posee.

A continuación se presentarán los cuestionarios para determinar el liderazgo del gerente, las tablas de evaluación (tabla 1 y 2) se encuentran en el punto siguiente "recopilación de datos".

LIDERAZGO

Cuestionario Personal

INSTRUCCIONES: A continuación se te va a presentar 12 situaciones típicas de trabajo y por cada una de ellas cuatro alternativas de acción. Elige en cada caso aquella que implantaras en la vida real.

1.- TUS SUBORDINADOS NO ESTAN RESPONDIENDO ULTIMAMENTE A TU CONVERSACION AMISTOSA Y OBVIA PREOCUPACION POR SU BIENESTAR. SU RENDIMIENTO DESCENDE RAPIDAMENTE.

- A) Insiste en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplimiento de las tareas.
- B) Quedas disponible para hablar con ellos, pero no piensas para participar en la discusión
- C) Hablas con los subordinados y luego estableces los objetivos
- D) No intervienes intencionadamente.

2.- EL RENDIMIENTO OBSERVABLE DE TU GRUPO ESTA AUMENTANDO HAS ESTADO HACIENDO TODO LO POSIBLE PARA ASEGURRARTE DE QUE TODOS LOS MIEMBROS CONOZCAN SUS RESPONSABILIDADES Y LOS NIVELES DE RENDIMIENTO QUE DE ELLOS SE ESPERAN.

- A) Inicias una interacción amistosa, pero continuas asegurándote que todos los miembros están al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan
- B) No realizas ninguna acción determinada.
- C) Haces lo que puedes para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- D) Les das importancia a las tareas y a las fechas limite

3.- LOS MIEMBROS DE TU GRUPO NO PUEDEN SOLUCIONAR UN PROBLEMA POR SI MISMOS, NORMALMENTE LOS HAS DEJADO SOLOS. SU RENDIMIENTO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES HAN SIDO BUENAS.

- A) Trabajas con el grupo y tratas de que solucionen los problemas juntos.
- B) Dejas que el grupo lo resuelva solo
- C) Actúas rápida y firmemente para corregir y dirigir al grupo
- D) Animas al grupo para que trabaje en el problema y quedas a su disposición para cualquier discusión.

4.- ESTAS CONSIDERANDO UN CAMBIO DE SISTEMAS. TUS SUBORDINADOS TIENE EXELENTE ANTECEDENTES DE LOGRO Y RESPETAN LA NECESIDAD DEL CAMBIO

- A) Permites que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero sin ser demasiado autoritario
- B) Anuncias los cambios y luego haces que se cumplan bajo una estrecha supervisión
- C) Permites que el grupo formule su propia dirección
- D) Incorporas las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo el cambio tu mismo

5.- EL RENDIMIENTO DE TU GRUPO SE HA DETERIORADO EN LOS ULTIMOS MESES. LOS MIEMBROS NO SE PREOCUPAN POR LOGRAR LOS OBJETIVOS. LA REDEFINICION DE LOS ROLES HA AYUDADO EN EL PASADO. SIEMPRE HA HABIDO NECESIDAD DE QUE SE LES RECUERDE CONTINUAMENTE QUE TIENEN QUE CUMPLIR CON SUS TAREAS A TIEMPO.

- A) Permites que el grupo formule su propia dirección
- B) Incorporas la solución, las recomendaciones del grupo, pero vigilas que se alcancen los objetivos
- C) Redefines los roles y responsabilidades y supervisas estrictamente
- D) Permites que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero sin ser demasiado autoritario

6.- ERES DESIGNADO PARA OCUPAR UNA POSICION EN LA ORGANIZACIÓN EN DONDE LAS OPERACIONES SON EFICIENTES. EL ADMINISTRADOR ANTERIOR CONTROLABA ESTRICTAMENTE LA SITUACION. TU QUIERES MANTENER ESA SITUACION PRODUCTIVA, PERO TE GUSTA COMENZAR A HUMANIZAR.

- A) Haces todo lo posible para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B) Le das importancia a las tareas y las fechas límite
- C) No intervienes intencionalmente
- D) Haces que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero vigilas que se alcancen los objetivos

7.- ESTAS CONSIDERANDO UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE TU AREA, LOS MIEMBROS HAN HECHO SUGERENCIAS SOBRE LA NECESIDAD DEL CAMBIO. EL GRUPO ES PRODUCTIVO Y HA DEMOSTRADO FLEXIBILIDAD.

- A) Defines el cambio y lo supervisas estrictamente
- B) Participas con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejas que los miembros organicen la implementación
- C) Te muestras deseoso de hacer los cambios que te recomiendan pero mantienes el control durante la implementación
- D) Evitas una confrontación y dejas las cosas como están

8.- EL RENDIMIENTO DEL GRUPO Y SUS RELACIONES INTERPERSONALES SON BUENAS. TU TIENES ALGO INSEGURO EN LA DIRECCION DEL GRUPO

- A) Deja al grupo solo
- B) Discutes la situación con el grupo y luego inicias los cambios necesarios
- C) Tomas medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada
- D) Muestras que respaldas al grupo en la discusión de la situación pero sin ser demasiado autoritario

9.- TU SUPERVISOR TE HA DESIGNADO DIRECTOR DE UN COMITÉ QUE HA TARDADO BASTANTE EN PRESENTAR SUS RECOMENDACIONES RESPECTO A LA EJECUCION DE CIERTOS CAMBIOS. EL GRUPO NO ENTIENDE SUS METAS, POCO SE REUNEN. LAS JUNTAS SE HAN CONVERTIDO EN REUNIONES SECRETAS, SIN EMBARGO EL GRUPO ES POTENCIALMENTE TALENTOSO.

- A) Dejas que el grupo lo resuelva
- B) Incorporas las recomendaciones del grupo, pero cerciorándote de que los objetivos se cumplan
- C) Redefines las metas y supervisas cuidadosamente su ejecución
- D) Permites la participación del grupo en la fijación de las metas pero no ejerces presión alguna sobre sus integrantes.

10.- TUS SUBALTERNOS, ORDINARIAMENTE CAPACES DE ASUMIR RESPONSABILIDADES, NO ESTAN RESPONDIENDO FAVORABLEMENTE ANTE LA NUEVA DEFINICION DE LAS NORMAS DE TRABAJO QUE LE HAS PRESENTADO

- A) Permites la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo pero no ejerces presión alguna sobre ellos
- B) Haces una redefinición de las normas y supervisas cuidadosamente su aplicación
- C) No ejerces presión alguna para evitar una confrontación
- D) Incorporas la recomendaciones del grupo, pero te cercioras de que las normas se cumplan

11.- TE HAN ASCENDIDO A UN NUEVO PUESTO. EL SUPERVISOR ANTERIOR NO TENIA PARTICULAR INTERES EN LOS ASUNTOS DEL GRUPO. EL GRUPO HA ESTADO DESEMPEÑANDO SUS FUNCIONES Y EJERCIENDO DEBIDAMENTE SU AUTORIDAD. LAS INTERRELACIONES DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO ESTAN BIEN

- A) Todas las medidas necesarias para orientas a tus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido
- B) Incorporas a tus subalternos en el proceso de toma de decisiones y apoyas sus contribuciones
- C) Analizas el rendimiento previo del grupo y luego examinas la necesidad de aplicar nuevos métodos
- D) Continuas no ocupándote del grupo

12.- INFORMACIONES RECIENTE INDICAN LA PRECENCIA DE DIFICULTADES INTERNAS ENTRE TUS SUBALTERNOS. EL GRUPO TIENE UN HISTORIAL DE RENDIMIENTO NOTABLE. SUS INTEGRANTES PERSEVERAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS A LARGO PLAZO. EL AÑO PRECEDENTE HAN TRABAJADO EN FORMA ARMONICA. TODOS SON MUY CALIFICADOS Y APTOS.

- A) Propones una solución a tus subordinados y consideras la necesidad de nuevos métodos
- B) Permites que los miembros del grupo lo resuelvan solos
- C) Actúas rápida y firmemente para corregir y reorientar
- D) Estas dispuesto a discutir el problema, pero cuidando no dañar las relaciones entre jefe y subordinado

También se aplicarán cuestionarios para determinar si la empresa ha tenido crecimiento y desarrollo desde los inicios de la investigación hasta la finalidad de la misma, estos cuestionarios se clasifican de acuerdo a la tabla desarrollada para el análisis (tabla 3) de los resultados que se obtengan de los cuestionarios crecimiento y desarrollo, el siguiente paso consiste en ir vaciando las respuestas en la tabla la cual contiene indicaciones de si existe o no un crecimiento y desarrollo por medio de la comparación. La tabla de análisis se localiza en el punto 1.11 recopilación de datos.

CUESTIONARIO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

1.- AL COMIENZO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A CUANTO ASCENDÍAN EN \$ SU ACTIVOS?

- A) MENOR A 10 MIL B) DE 11 MIL A 50 MIL C) DE 51 MIL A 200 MIL

2.- ACTUALMENTE A CUANTO HACIENDEN EN \$ SUS ACTIVOS?

- A) MENOR A 10 MIL B) DE 11 MIL A 50 MIL C) DE 51 MIL A 200 MIL

3.- SU EMPRESA AL INICIO CONTABA CON EQUIPO DE MAQUINARIA, MUEBLE U OFICINA, ACTUALIZADO?

- A) SI B) NO C) NO SE

4.- CUENTA ACTUAL MENTE SU EMPRESA CON EQUIPO DE MAQUINARIA, MUEBLE U OFICINA, ACTUALIZADO?

- A) SI B) NO C) NO SE

5.- CON CUANTOS DEPARTAMENTOS CONTABA SU EMPRESA AL INICIO DE LA MISMA?

- A) 1 O 2 B) DE 3 A 5 C) DE 6 A 10

6.- ACTUALMENTE CON CUANTOS DEPARTAMENTOS CUENTA SU EMPRESA

- A) 1 O 2 B) DE 3 A 5 C) DE 6 A 10

7.- CON CUANTAS UNIDADES DE TRANSPORTE PARA EL PERSONAL CONTABA AL INICIO SU EMPRESA?

- A) DE 1 A 3 B) DE 4 A 6 C) DE 7 O MAS

8.- ACTUALMENTE CON CUANTAS UNIDADES DE TRANSPORTE PARA EL PERSONAL CUENTA SU EMPRESA?

A) DE 1 A 3

B) DE 4 A 6

C) DE 7 O MAS

9.- CUANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN INTERNOS O EXTERNOS SE REALIZABAN A SU PERSONAL PARA ELEVAR SU DESARROLLO EN LOS PRIMEROS 2 AÑOS DE INICIO DE SU EMPRESA?

A) 1 O 2

B) DE 3 A 4

C) DE 5 A MAS

10.- CUANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN INTERNOS O EXTERNOS SE REALIZAN A SU PERSONAL PARA ELEVAR SU DESARROLLO EN SU EMPRESA ACTUALMENTE?

A) 1 O 2

B) DE 3 A 4

C) DE 5 A MAS

11.- AL INICIO DE SUS LABORES SU EMPRESA CONTABA CON ALGÚN RECONOCIMIENTOS O CERTIFICACIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL?

A) SI

B) NO

MENCIONE CUAL: _____

12.- ACTUALMENTE CUENTA SU EMPRESA CON ALGÚN RECONOCIMIENTOS O CERTIFICACIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL?

A) SI

B) NO

MENCIONE CUAL: _____

1.11.- RECOPIACIÓN DE DATOS

La información teórica de la investigación se recopilará en base a documentos especializados, en libros, entrevistas, experiencias tomadas del personal.

La información práctica se obtendrá por medio de cuestionarios y observación directa de los hechos que reflejaran la información que se desea saber.

A continuación se muestran las tablas donde se vaciarán los datos obtenidos de los resultados de los cuestionarios.

Tabla 1

EVALUACIÓN

		Columna I Amplitud de estilos Acciones alternativas				Columna II Adaptación de estilos Acciones alternativas				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)	
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D	D	B	C	A	
	2	D	A	C	B	B	D	C	A	
	3	C	A	D	B	C	B	A	D	
	4	B	D	A	C	B	D	A	C	
	5	C	B	D	A	A	D	B	C	
	6	B	D	A	C	C	A	B	D	
	7	A	C	B	D	A	C	D	B	
	8	C	B	D	A	C	B	D	A	
	9	C	B	D	A	A	D	B	C	
	10	B	D	A	C	B	C	A	D	
	11	A	C	B	D	A	C	D	B	
	12	C	A	D	B	C	A	D	B	
Subcol		(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)	
						Multiplique por:				
						-2	-1	1	2	Total

Tabla 2

MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LIDER

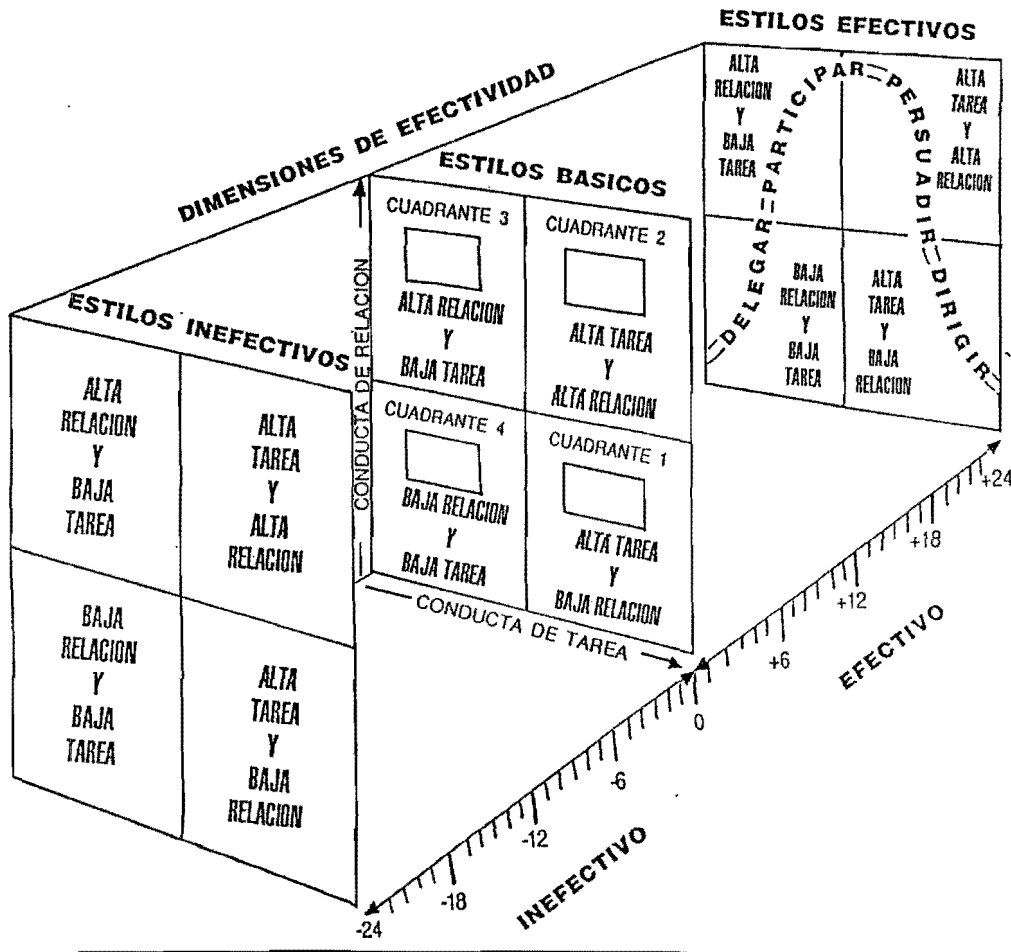


Tabla 3

ANALISIS PARA LA EVALUACION DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

	Respuestas	VARIABLE	R	SI/NO
Pregunta 1	Si responde "A"	VD		
Pregunta 2	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 1	Si responde "B"			
Pregunta 2	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			
Pregunta 1	Si responde "C"			
Pregunta 2	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 3	Si responde "A"	VD		
Pregunta 4	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento	VD		
Pregunta 3	Si responde "B"			
Pregunta 4	Si responde "A" si hay crecimiento si responde "B" no hay crecimiento			
Pregunta 5	Si responde "A"	VD		
Pregunta 6	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 5	Si responde "B"			
Pregunta 6	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			
Pregunta 5	Si responde "C"			
Pregunta 6	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 7	Si responde "A"	VD		
Pregunta 8	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 7	Si responde "B"			
Pregunta 8	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			
Pregunta 7	Si responde "C"			
Pregunta 8	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 9	Si responde "A"	VD		
Pregunta 10	Si responde "A" no hay desarrollo Si responde "B" o "C" si hay desarrollo	VD		
Pregunta 9	Si responde "B"			
Pregunta 10	Si responde "A" o "B" no hay desarrollo Si responde "C" si hay desarrollo			
Pregunta 9	Si responde "C"			
Pregunta 10	Si responde "A", "B" o "C" no hay desarrollo			
Pregunta 11	Si responde "A"	VD		
Pregunta 12	Si responde "A" si hay desarrollo Si responde "B" no hay desarrollo	VD		
Pregunta 11	Si responde "B"			
Pregunta 12	Si responde "A" si hay desarrollo Si responde "B" no hay desarrollo			

Nota: Solo existiran 6 posibles respuestas que determinaran que existe o no crecimiento y desarrollo de acuerdo al cuadro de "puntos de evaluacion para el crecimiento y desarrollo

Donde: Si = a favor del crecimiento y desarrollo

No = nulo el crecimiento y desarrollo

1.12.- PROCESO

- 1.- Elaboración de la metodología
- 2.- Instrumentos
- 3.- Aplicación Instrumental
- 4.- Análisis
- 5.- Conclusiones y recomendaciones

1.13.- PROCEDIMIENTOS

1.- Elaboración de la metodología

- 1.1.- Análisis general de las empresas
- 1.2.- Evaluación previa a la investigación
- 1.3.- Aplicación de los instrumentos de medición
- 1.4.- Evaluación de los resultados de la investigación previa
- 1.5.- Informe de los resultados obtenidos
- 1.6.- Diagnóstico
- 1.7.- Conclusiones y sugerencias

2.- Instrumentos

- 2.1.- Elaboración de los instrumentos de medición
- 2.2.- Selección de los instrumentos más adecuados para su aplicación

3.- Aplicación Instrumental

- 3.1.- Encuentro del gerente con el encuestador
- 3.2.- Evaluación previa o entrevista informal
- 3.3.- Aplicación de los instrumentos
- 3.4.- Informe de los resultados de la aplicación de los instrumentos

4.- Análisis

- 4.1.- Se analizarán los resultados obtenidos
- 4.2.- En base a los documentos impresos en libros y los resultados obtenidos se analizarán las situaciones en que se encuentren las empresas.
- 4.3.- Se realizará una comparación entre los diferentes instrumentos de medición aplicados a las empresas.

5.- Conclusiones

- 5.1.- Se llevarán a cabo unas conclusiones en forma general de los datos obtenidos del análisis.
- 5.2.- Por consiguiente se desarrollarán conclusiones específicas, de toda la investigación y posibles recomendaciones en caso de que sea necesario.

1.14.- ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se realizará en base a los resultados de los estudios que arrojen la aplicación de los instrumentos, en forma de resúmenes o descripciones de los mismos.

El método estadístico a emplear para el análisis serán las medidas de tendencia central (Media, Mediana y Moda)

1.15.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este estudio tiene como importancia el que los gerentes de una mediana empresa lleguen a ser efectivos y tengan una ventaja más competitiva con su competencia, debido a los conocimientos de liderazgo que obtendrán a través de esta investigación y además de que se expondrán las ventajas y desventajas que implica el liderazgo, podrán conocer las características básicas de un líder, las ventajas que puedan repercutir en la administración de una empresa, y en el crecimiento y desarrollo de la misma.

La importancia es que alumnos y personas interesadas en el tema del liderazgo, puedan en esta investigación encontrar y conocer lo importante que es ser un líder no solo en un negocio sino en la vida, ya que como uno actúa, dirige y controla un negocio, un grupo de personas, es como dirige su vida para ser una persona de bien.

1.16.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio cuenta por el momento con las siguientes limitaciones.

- Muy pocas empresas se prestan a investigaciones de esta índole.
- La poca confianza por parte de los gerentes de las pocas empresas que si aceptaron realizar esta investigación, debido a diversos factores, como son el

miedo a afrontar la realidad, el no querer dar información detallada de la forma de dirigir a los subordinados, etc.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Generalidades y Conceptos

Primero que nada definiremos que es un líder, para que las personas puedan entender el tema de una manera más fácil y sencilla, y poco a poco nos introduciremos al tema principal y con mayores tecnicismos, en forma general hablaremos del líder, sus cualidades y el líder con inteligencia emocional.

2.1 EL LÍDER

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. Es aquella persona con deseos de triunfar. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos

valores negativos de estos, es mucho más. El líder es alguien que atrae la gente hacia el como si fuera un imán, es la persona a quien otros quieren seguir.³

El líder prevé el futuro, inspira confianza a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá, los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados en los empleados y clientes. Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc. Prácticamente no existe un grupo de personas que desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezcan de un individuo a la cabeza particularmente apta en el arte del liderazgo.⁴

2.1.1 CUALIDADES DE UN LÍDER

El líder, se diferencia de un gerente normal por lo siguiente:

LÍDER	GERENTE
Estratégico, ve el conjunto	Operativo
Visión de largo plazo	Visión de Corto plazo

³ Browne C.G y Thomas S. Cohn *El estudio del liderazgo* edit. PAIDOS Buenos Aires 1958 Pág. 13

⁴ Harold koontz y Heinz Weihrich *Administración, una perspectiva Global* edit. Mc Graw Hill Pág. 533

Trabaja con la Gente	Individualista
Es flexible	Es inflexible
Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive de Urgencias
Tiene poder personal	El puesto le da poder

Estas son algunas diferencias que podemos encontrar entre un líder y un gerente notamos que existe una característica que es ambicioso, el líder tiene que ser ambicioso para poder ser exitoso recordemos que un líder es una persona con deseos de triunfar.⁵

Sin embargo se sabe que todos los jefes cuentan con características diferentes de personalidad, es importante también saber que existe una cualidad absoluta y universal que todos los jefes deben de tener y es el deseo de triunfar, para lograr se un buen líder y triunfar existen otras cualidades que se relacionan e influyen directamente en la habilidad de un jefe para dirigir un grupo, la agresividad, auto confianza y la facilidad de palabra.

La **agresividad** es necesaria para enfrentar situaciones difíciles que se puedan presentar lo que implica que habrá riesgos que deberán manejarse con serenidad y seguridad ya que si uno no es agresivo y se deja vencer por la

⁵ L. Morris Walter *liderazgo empresarial* edit. Visual pag 30

debilidad no podrá afrontar las situaciones que día con día se pueden presentar en un negocio.

La **auto confianza** se logra con conocimientos del terreno que uno pisa, cuando se conoce y sabe de lo que se esta hablando surge la confianza para hablar de un tema, si una persona conoce afondo un tema podrá dar opiniones sin temor a ser objeto de burla o de rechazo. La auto-confianza es una característica principal de un buen liderazgo.

La **facilidad de palabra** es un recurso muy importante para un buen liderazgo ya que su objetivo es transmitir ideas inteligentes, aun que carezcan de elegancia en el estilo, y es que un discurso bien estructurado depende de la habilidad que se tenga para profundizar en un tema y proponer soluciones acertadas, esta es otra característica que distingue a un jefe brillante, el tener una facilidad para expresar sus ideas con claridad.

Cualidades generales del líder

Carácter: Auto confianza, personalidad, dedicación, entereza.

Capacidad: Actitud, destreza, pericia.

Coraje: Decisión, Valentía.

Compasión: Justicia, amor, misericordia, empatía.

Creatividad: Ingenio, productividad, originalidad, iniciativa.⁶

2.1.2 COMPONENTES DE LA APTITUD DE UN LÍDER

La aptitud de un líder se compone de cuatro importantes ingredientes:

- 1.- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder
- 2.- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- 3.- La capacidad para inspirar a los demás
- 4.- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.⁷

2.1.3 OBLIGACIONES DEL LÍDER

Disponibilidad: El líder debe estar siempre con su gente. Por definición los líderes no actúan aislados, ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio.

⁶ opcit. Pag 8-15

⁷ Tom Japp, "Desarrollo del Liderazgo", Legis Editores S.A., Bogotá Colombia, 1991 pag 327

Comunicación: El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados.

Instrucción: Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los líderes deben ser motivadores, educadores, modelos de imitar, portavoces, confesores y animadores.⁸

2.1.4 PERFIL DEL LÍDER

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.

⁸ Richard S. Handscombe y Philip A. Norman, "Liderazgo estratégico: los eslabones perdidos", Mc. Graw Hill- Interamericana de España S.A., Madrid, 1992. pag 119-120

- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.
- Capacidad para despertar entre quienes lo rodean una comprensión de su verdadero potencial.⁹

⁹ Dionisio Arandi Telleña, "El arte de ser líder empresarial hoy", Universidad de Deusto (segunda edición), Madrid, 2000 Pág. 41

2.1.5 EL LÍDER CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

El liderazgo es una aptitud de la inteligencia emocional.

Y las personas con esta aptitud son:

- ***Las que articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.***
- ***Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.***
- ***Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.***
- ***Guían mediante el ejemplo.***

Son aquellas personas que articulan y despiertan entusiasmo en función de una visión y una misión compartidas, es decir aquellas personas que dentro de una organización motivan a sus compañeros para realizar su trabajo diario (cumplir con su misión), para que mañana la organización se desarrolle y sea tan competitiva como lo deseamos (visión)

Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo. El líder está en constante crecimiento personal, e informado de todo lo que sucede a su alrededor. Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su

responsabilidad, el trato de un líder en todo momento no deja de ser horizontal, respetando las opiniones de sus compañeros.¹⁰

2.2 LIDERAZGO

En este punto se tratara de llegar a un concepto de liderazgo aun que se ha determinado durante esta investigación que no existe una definición general de liderazgo, el liderazgo en una definición sencilla puede ser desde la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.

Hasta una definición mas completa como:

El proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.

A lo largo de la historia se ha intentado definir el liderazgo. Se hará mención de algunas definiciones. El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.¹¹

¹⁰ Adalberto Chiavenato introducción a la teoría general de la administración edit. Mc Graw Hill Pág. 172-174

¹¹ Harold Koontz *Administración una perspectiva global* edit. Mc Graw Hill Pág. 532

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos, el ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo, la seguridad es el reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de su capacidad, no se coloca enfrente de un grupo para empujar, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.¹²

El escritor Berger Evans comenta: “los líderes no son, en realidad, mas que seguidores situados a la cabeza del grupo”. La escritora Marya Mannes dice: “ser líder significa dirigir y exigir al mismo tiempo y no existe nadie con ambas capacidades” otras personas mencionan que el liderazgo es “la persona que no tiene necesidad de dirigir, se conforma con señalar el camino” y otras citan: “el líder es el que guía al grupo al logro de objetivos y metas e inspira confianza y propone y el grupo ejecuta.”¹³

El liderazgo es considerado como una exigencia de trabajo, la persona debe de poseer la calidad de líder si quiere desarrollar con éxito su misión. Una idea muy extendida es la de que el líder debe tener carisma, una vaga cualidad que inspira inquebrantable lealtad en sus seguidores, esta idea sustenta la opinión de que algunas personas vienen al mundo con ciertas características propias de líderes tales como: personalidad enérgica, extraordinaria facilidad de palabra o

¹² opcit Pág. 532,533

¹³ Castañeda Alejandro *La guerra por el liderazgo* edit. monarca ediciones

una buena apariencia física. Sin embargo la experiencia demuestra que tanto en el campo de la política como en el atletismo o en los negocios la persona capacitada para el liderazgo no es necesariamente la que posee un físico imponente, una voz vibrante o un magnetismo en la mirada.

La esencia de la administración es la coordinación, siendo está, el logro de la armonía entre los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual presupone la motivación permanente de los recursos humanos relacionados. Es necesario comprender que nadie hace algo bien si no está suficientemente motivado.

El alcanzar la motivación requerida implica necesariamente un liderazgo por parte de los jefes sobre sus subordinados. El liderazgo es la base del éxito ejecutivo. En la actualidad es primordial ser líderes para llevar a la cima a la organización y nuestra vida.¹⁴

2.2.1 QUE QUEREMOS DECIR CON LIDERAZGO

Aun que el término liderazgo se utiliza libremente en la bibliografía así como en el lenguaje cotidiano existen malas interpretaciones de lo que realmente se quiere decir cuando uno utiliza el término liderazgo.

¹⁴ Richard S. Handscombe y Philip A. Norman, "Liderazgo estratégico: los eslabones perdidos", Mc. Graw Hill- Interamericana de España S.A., Madrid, 1992 pag 155-168

En el lenguaje el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del carisma. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto así como su lealtad, esta es la imagen del líder que se apodera de la imaginación así como de la administración de aquellos con los cuales trata.

El liderazgo es la iniciación de actos que resulten en un patrón consistente de grupo dirigidos a la solución de problemas mutuos. Es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.¹⁵

Existen 2 aspectos importantes que corren a través de todas de todas las definiciones de liderazgo. El primer aspecto es que el liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima, el poder puede ser dado al líder por el consentimiento de los miembros del grupo, un convenio contractual de trabajo por ley, pero corresponde a él ejercerlo.

El segundo aspecto es que no puede haber líderes aislados, si se desea saber si es líder, vea si alguien lo sigue y como nadie puede realmente obligar a la gente para que se comporte en forma apropiada el liderazgo implica que los seguidores deben consentir en forma explícita o implícita en esta relación de influencia.

¹⁵ Ralph Courrier Davis *los fundamentos de empresas* editorial: herrero hermanos y sucesores

El liderazgo en una actividad que hace participar en forma sorprendente al ego, incluso en situaciones imaginadas, Muchas personas ven al líder como la persona que puede ayudar a los miembros de grupo a satisfacer sus necesidades emocionales.¹⁶

2.2.2 PASOS EN LA OPERACION DEL LIDERAZGO

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Sin problema no hay líder y sin identificar el problema no hay liderazgo. Al establecer el problema se crea un objetivo general.

INFORMACIÓN

Hay que obtenerla, estudiarla y difundirla entre el grupo. Solicitarlas, concretarlas, dar las propias, coordinarlas y obtener el consenso.

POSIBILIDADES

Estudiar las distintas alternativas de acción y crear los objetivos parciales.

ACCIÓN

Iniciarla, mantenerla, evaluarla.

AJUSTES

¹⁶ Ralph Courrier Davis *los fundamentos de empresas* editorial: herrero hermanos y sucesores

De acuerdo con la evaluación de la ejecución, se estudian las nuevas circunstancias y se procede a repetir el proceso hasta la obtención del objetivo final.¹⁷

2.2.3 LOS OBJETIVOS EN EL LIDERAZGO

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

Disraeli, estadista inglés del siglo IX, manifestó: "El éxito es el resultado de una infatigable atención al propósito"

Disraeli con su manifiesto nos confirma que para ser un buen líder uno debe conocer las metas del grupo y a donde espera llegar, y concentrarse en lograr ese propósito, un líder debe poner atención al propósito por el cual esta desarrollándose y sobre todo lograr ese propósito.

Los objetivos en el liderazgo son básicamente la conducta exitosa del negocio, mientras mas grande sea la organización mayor será la necesidad de lideres, el liderazgo es el logro de objetivos y metas establecidas por un grupo, el

¹⁷ Tony Barnes, "Cómo lograr un liderazgo exitoso: lo mejor de las estrategias de Kaizen", Mc. Graw Hill-Interamericana S.A., Santa fe de Bogota DC Colombia, 1996. pag. 133

liderazgo de una persona impulsara al grupo a lograr los objetivos por los cuales el grupo esta formado.¹⁸

2.2.4. TECNICAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

Moldear la Visión: Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta organizacional.

Educar: Para así formar una organización que apoye el liderazgo hacia alcanzar los objetivos institucionales.

Dar y Obtener retroalimentación.

Saber delegar autoridad: Combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada.

No depender totalmente de fórmulas: Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos.¹⁹

2.2.5 EL PODER PERSONAL

El poder personal es aquel dado a un líder por sus seguidores, puesto que ellos lo respetan o les gusta, o porque ellos ven sus metas realizadas en los objetivos del líder.

¹⁸ John p. Kotter, "El factor liderazgo", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990. Pág. 85-88

¹⁹ Dana M Cound *Jornada de un lider hacia la calidad* edit. Panorama Pag. 49

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. La función de la gerencia es la acción efectiva (eficaz y eficiente) para obtener resultados. El líder debe saber que hacer y con quién, cómo, cuándo, en donde, porqué y para qué; y qué dejar de hacer y cuándo. El ejecutivo necesita administrar para mañana, no para ayer.

El liderazgo guarda relación con gente común y corriente, que se preocupa lo suficiente para lograr cosas extraordinarias. En este último término, liderazgo significa AUTODESARROLLO. El liderazgo es esa calidad extra que transforma lo ordinario en extraordinario. Si miramos a nuestro alrededor, encontramos que no hay falta de oportunidades para hacer las cosas diferentes y para mejorar el mundo en que vivimos y trabajamos.

El prototipo de la organización moderna es la Orquesta Sinfónica, pues debe ser especializada y será efectiva si se concentra en una sola tarea. En una orquesta sinfónica todos los músicos son especialistas en sus instrumentos, pero se subordinan a una tarea común y tocan una pieza musical al mismo tiempo.²⁰

El líder ejerce la dirección con compromiso y motivación, y acepta que él es responsable de las acciones que su grupo encamine. El líder organiza el trabajo y da pautas para que éste se realice con efectividad y está dispuesto al cambio inminente que sea acertado y deseable.

²⁰ F. Drucker *La sociedad post capitalista* edit Granica

El poder personal permite a un individuo ser líder de una organización siempre y cuando sepa desarrollarse en sus funciones.

2.2.6 LOS VALORES DE UN LÍDER

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes. Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: Alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto. En otras palabras: son un digno modelo y ejemplo de personalidad.

En el ámbito laboral todos esperan que uno sea quien pueda orientarlos para hacer y cumplir mejor con sus labores, por que el líder, es ejemplo de dedicación, esfuerzo, compañerismo, responsabilidad, y sobre de todo, de siempre presentar un trabajo bien hecho.

Todos en el trabajo acuden pidiendo un poco de tiempo del líder para ser escuchados, buscando un consejo y comprensión, a veces más que solapar sus errores, buscan una solución adecuada, por eso uno de los valores del líder es la sinceridad, debemos procurar que nuestras pláticas tengan sentido, que no sea una costumbre hablar de cosas superficiales, ni con mentiras, expresar las ideas sin temor, uno tiene la capacidad de hacer que la vida de las personas cambie para bien.

Ahora que somos conscientes del papel que desempeñamos, no debemos cometer el error de actuar con temor a equivocarnos, o caer en el extremo opuesto que sería simplemente guardar las apariencias. Nuestra conducta debe ser congruente a nuestros pensamientos y palabras.

Nadie es capaz de dar lo que no tiene, por eso, el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente, un líder.

- Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención, por lo tanto, jamás piensa en su beneficio personal.

- Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.

- Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.

- Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo.

Ser líder no es una postura o un galardón para lucir, es un compromiso, una responsabilidad y una obligación, no hay que olvidar que todo cargo es una carga, no podemos ser indiferentes ante las atrocidades, la injusticia y la creciente amenaza de una falta de valores hoy en día se necesitan hombres y mujeres dedicados a cambiar la forma de vida de la sociedad.

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGOS

Existen varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo. En este apartado nos concentraremos en 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad 2) los cuatro sistemas del Likert de administración 3) El Enfoque situacional o de contingencias.

2.3.1 ESTILOS BASADOS EN EL USO DE AUTORIDAD.

Se suponía que los líderes aplicaban tres estilos básicos.

El líder autocrático. Es el líder que ordena y espera obediencia, es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

El líder democrático o participativo. Es el líder que consulta con los subordinados las acciones y descripciones propuestas y estimula su participación, este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlo.

El líder liberal. Usa muy poco su poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones, estos líderes dependen mucho de sus subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores facilitándoles sus funciones.²¹

2.3.2 LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT.

Rensis Likert ha desarrollado ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo, él ve al gerente efectivo como intensamente orientado hacia sus subordinados apoyándose en la comunicación para mantener

²¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich *elementos de administración* edit mc Graw Hill

todas las partes trabajando como una unidad. Como guía para la investigación likert ha sugerido cuatro sistemas de administración.

Sistema 1 "Explotador-Autoritario" sus gerentes son en extremo autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo, solo otorgan recompensas ocasionales limitan la toma de decisiones en la cima, la comunicación es solo descendiente.

Sistema 2 "Benevolente-Autoritario" los gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados, permiten cierta delegación en la toma de decisiones.

Sistema 3 "Consulta" los gerentes tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan la recompensa para la motivación con algunos castigos ocasionales, utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes

Sistema 4 "Grupo participativo" los gerentes en este sistema tienen la seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos, siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva, también otorgan recompensas económicas basándose en la

participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas.²²

2.3.3 ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIAS.

El enfoque de contingencias es la visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situaciones o circunstancias.

Al tratar de estudiar los rasgos para comprender el liderazgo la tensión se volvió hacia el estudio de situaciones y la creencia de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, ya que el liderazgo resulta muy afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera.

Fiedler y sus asociados descubrieron a los líderes en términos de comportamiento motivado en relación o tarea. La efectividad del estilo de liderazgo depende de la interacción del comportamiento motivacional del líder con tres variables situacionales en la organización, relación líder – miembro, estructura de las tareas y posición de poder del líder.²³

Este enfoque del liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Respalda la teoría del seguidor en el sentido que las personas tienden a seguir a quienes ellos perciben que les ofrece un medio de cumplir sus

²² R. Terry *Principio de administración* edit. CECSA México 2000 Pág. 418-420

²³ Fred Fiedler *Liderazgo y administración efectiva* edit. Trillas 1995

deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y que lleva a cabo programas creados para cumplirlos.

Según Fred Fiedler y sus asociados de la universidad de Illinois. La teoría mantiene que las personas se convierten en líderes no solo por los atributos de su personalidad sino también debidos a diversos factores situacionales y interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

A continuación se describe tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cual tipo de liderazgo será el más efectivo:

1.- poder del puesto: este es el grado en el que el poder de un puesto le permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones, en el caso de los gerentes este poder se origina de la autoridad organizacional. Según Fiedler un líder con poder del puesto puede obtener seguidores con mayor facilidad que aquel que no lo tenga.

2.- estructura de la tarea: con esta mención Fiedler tenía en mente el grado hasta el que se pueda explicar con claridad las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de las mismas. Si las tareas son claras se puede controlar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede asignar de un modo mas definido la responsabilidad por el desempeño a los miembros del grupo

3.- relaciones miembro líder miembro: Fiedler considero esta dimensión como las más importantes desde el punto de vista de un líder, puesto que el poder

del puesto y la estructura de la tarea pueden estar, en gran parte, bajo el control de la empresa. Se refiere el grado hasta el cual a los miembros del grupo les agrada el líder y confían en el y están dispuestos a seguirlo.²⁴

2.4. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN:

El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un líder, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Es un liderazgo el que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación los riesgos y control de las amenazas.²⁵

2.5. ¿ADMINISTRACION O LIDERAZGO?

Las capacidades administrativas y de liderazgo no se excluyen entre si existe una forma independiente entre si una persona puede ser buena en una

²⁴ opcit Pág. 424-427

²⁵ Mauro Rodríguez Estrada, "Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas", El manual moderno S.A. de C.V. (segunda edición), México D.F., 1998.

escala en ambas o en ninguna. Al mismo tiempo los puestos en la jerarquía de cualquier organización requieren poco de cada uno tanto de la administración como del liderazgo.

Si se coloca a un gerente enfrente de un grupo de personas la consecuencia sería que un poco de la capacidad del liderazgo lo ayudaría a desplazar el trabajo del grupo hacia delante pero por otro lado la mayoría de las tareas de un grupo pueden ejecutarse en forma satisfactoria con cantidades mínimas de liderazgo, pero siempre presente el liderazgo.

Todos los trabajos de equipo se benefician de las capacidades tanto administrativas como del liderazgo, sin embargo algunos trabajos demandan más una cosa que otra.²⁶

La autoridad moral es la base de un liderazgo de excelencia, las personas siguen a los líderes por que eligen hacerlo no en razón de que se les requiera hacerlo. El resultado de un buen liderazgo es elástico: más, mejor, valiente, diligente, esto no se obtiene ejerciendo la jerarquía, se obtiene por que las personas deciden unirse.

Recomendaciones para que un grupo de personas decidan unirse al líder.

- Si creen que se les está pidiendo más de lo que se exige uno mismo no lo harán.

²⁶ Ralph Currier Davis *Los fundamentos de la dirección de empresas* edit. Herrero Hermanos S.A. México

- Si sienten que se les pide dar solo lo que tienen para dar y que uno da lo mismo tal vez lo hagan.
- Si perciben explotación u ordenes, no se unirán.
- Si creen que se les muestra lo que obtendrán quizás lo hagan.
- Si sienten que se está delegando el trabajo sucio en alguien más no lo harán.
- Si ven las narices del jefe en la línea quizás decidan unirse al jefe.²⁷

2.6 GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

El grupo en términos de percepción, muchos científicos creen que, para que un conjunto de individuos pueda ser considerado un grupo, sus miembros deben percibir su relación con los demás. Es decir, que cada uno de los miembros del grupo debe percibir la existencia de los demás miembros, así como la del grupo.

El grupo en términos de organización, los sociólogos lo clasifican según las características de su organización. Hace hincapié en algunas de las características más importantes de los grupos.

El grupo en términos de motivación, es difícil que sobreviva un grupo que no ayude a satisfacer las necesidades de sus miembros. Los empleados cuyas necesidades no son satisfechas dentro del grupo buscarán otro que les ayude a

²⁷ John p. Kotter, "El factor liderazgo", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990.

satisfacerlas. El problema de identificar las necesidades individuales hace difícil definir un grupo si sólo se tiene en cuenta su motivación.²⁸

2.6.1 TIPOS DE GRUPOS

Una organización tiene ciertos requerimientos técnicos que surgen en función de las metas fijadas. La consecución de estas metas requiere que se lleven a cabo determinadas tareas que deben asignarse a los empleados. Como consecuencia de ello, la mayoría de los empleados son miembros de un grupo basado en su posición dentro de la organización (Grupos Formales), también, cuando los individuos se relacionan de manera leal y regular, tenderán a formarse grupos que nada tienen que ver con su actividad dentro de la organización (grupos Informales).

Los grupos formales

Están conformados por los grupos de mando y los grupos de tarea, en donde el primero como se aprecia en los organigramas, está formado por los subordinados que reportan a un determinado jefe, y el segundo, que es aquel grupo en donde varios empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto

²⁸ Conor Hannaway y Gabriel Hunt Título: Manual de habilidades gerenciales Editorial: Panorama Año: Junio 1993, México DF pag. 73-81

Los grupos informales

Están compuestos por los grupos de interés, que reúne a individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico ó tarea que se afilian para conseguir algún objetivo común, y los grupos de amistad, que buscan extender las relaciones y comunicaciones fuera del ambiente laboral.²⁹

2.7 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

2.7.1. CRECIMIENTO

El Crecimiento es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Y esta no se da por si sola, son los que dirigen la empresa los encargados de llevar a cabo el crecimiento de un negocio, sin el personal adecuado que guíe la empresa no se puede crecer y ser competitivo.

El crecimiento en las empresas no es más que el reflejo del excelente manejo de los que dirigen la empresa, a través de sus procesos, planes, políticas, normas, etc.³⁰

Muchas organizaciones que hacen planes de crecimiento para conseguir el desarrollo empresarial de manera planificada y controlada. Por ello, y para crecer correctamente y de manera planificada, los gerentes debe de establecer los

²⁹ opcit Pág. 79-80

³⁰ Arias Galicia Fernando *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la admón.* Editorial: Trillas: Enero 1981, México

planes de crecimiento de su empresa (eligiendo la alternativa más interesante de las distintas posibles), asignando los recursos necesarios para ello y definiendo unos objetivos de desarrollo empresarial tanto corporativos, por unidad de negocio y departamentales.

2.7.2 OBJETIVOS EN UN PLAN DE CRECIMIENTO

1. Mejores resultados de la empresa en cuanto a ventas y presencia en el mercado
2. Planificar el crecimiento de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años
3. Determinar oportunidades de negocio y mercados de interés
4. Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios
5. Obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
6. Definición de objetivos de crecimiento corporativo, departamental e individual.
7. Analizar las desviaciones frente a los objetivos y actuar consecuentemente.
8. Instrumento de comunicación interna y externa incrementando la motivación de los integrantes de la empresa.

Que los directivos tengan la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones y conseguir el crecimiento y desarrollo deseado.³¹

2.8. DESARROLLO

El desarrollo en una empresa no es mas que fortalecer la productividad y la competitividad, mejorar los ingresos y crear las ventajas competitivas de las empresas, mediante el esfuerzo de los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos, articulando sus capacidades productivas y su consolidación en los mercados.

El desarrollo de una empresa se ve reflejado en el manejo de la misma, en la forma de llevar a cabo sus actividades y se esta función esta encargado el gerente general, el desarrollo de una empresa se nota en sus procesos, en su ordenamiento, en su planeación, si la planeación esta realizada de manera correcta el resultado se vera en el logro de sus objetivos y en la mejora de la misma.

El desarrollo es la evolución de las cosas, todo tiene una evolución y en una empresa esa evolución se ve reflejada en el desarrollo de la misma, cabe señalar que si una empresa esta en constante desarrollo es por que esa empresa esta

³¹ Adalberto Chiavenato *introducción a la teoría general de la administración* edit. Mc Graw Hill

siendo llevada de manera correcta y siempre cumpliendo con los objetivos por la cual fue creada.³²

2.9. IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO

La importancia del crecimiento y desarrollo de una organización contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica, las organizaciones crecen y se desarrollan dentro del mercado y llegan a ser líderes del mismo. Y todo esto se logra con un buen líder que guíe la empresa.³³

2.9.1. ¿CÓMO CRECE Y SE DESARROLLA UNA EMPRESA?

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

³² Arias Galicia Fernando *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la admón.* Editorial: Trillas: Enero 1981, México

³³ Rocha Centeno *Estrategia competitiva para empresas* edit. Trillas

Según los grupos gerenciales, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de crecimiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todas las personas, involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de crecimiento y desarrollo continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.³⁴

³⁴ Ibarra Ramos, Ramón *Empresa y familia edit trillas*.

2.9.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el crecimiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el crecimiento se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.10. EL PROCESO DE CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de crecimiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.³⁵

Así mismo este proceso de desarrollo y crecimiento implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías, así como la constante preparación profesional del personal que labora en la empresa.

³⁵ Llano Cifuentes, Carlos - Zagal Arreguín, Héctor *El Rescate ético de la empresa y el mercad* edit. Thomson pag 235

El proceso del crecimiento y desarrollo se va ir alcanzando conforme se van cumpliendo los objetivos y metas establecidas por la misma empresa.³⁶

2.11. ACTIVIDADES BÁSICAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de crecimiento
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

³⁶Ibarra Ramos, Ramón *Empresa y familia* edit trillas.

Consejo Directivo de Crecimiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento³⁷

2.12. NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y DE DESARROLLO EN UNA MEDIANA EMPRESA

Los dueños de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al gerente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador,

³⁷ Sergio Ortiz *Visión y liderazgo empresarial* editorial Thomson learning pag 38-43

capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.³⁸

Resulta importante mencionar, que el éxito del proceso de crecimiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización. Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de crecimiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de crecimiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.³⁹

³⁸ Larry j. gitman / carl mcdaniel el futuro de los negocios edit. Thomson pag 115,116

³⁹ opcit pag. 176-180

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de crecimiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de crecimiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Que tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros

2.13. RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE EMPRESAS

Como hemos de notar para lograr un crecimiento se deben de cumplir con ciertos requisitos por así decirlo, todo lleva un proceso el cual alguien debe aplicarlo y mas que nada debe de tener la facultad para lograrlo, este proceso de crecimiento nos habla de que es lo que se debe hacer para que exista el crecimiento, y si lo relacionamos con el capítulo 2 que habla del liderazgo nos podremos dar cuenta que todas esas actividades, proceso, etc. que exige el crecimiento y desarrollo son las que el Liderazgo lleva a cabo en sus perfil.

No cabe duda que notable que para que una empresa pueda crecer y desarrollarse no importando el tamaño, deben de estar dirigidas por lideres. Las actividades básicas que comprende el crecimiento no son más que funciones desempeñadas por el liderazgo empresarial, para cumplirlas es necesario que alguien con capacidades pueda llevarlas a cabo.⁴⁰

⁴⁰ Tony Barnes, "Cómo lograr el liderazgo exitoso: lo mejor de las estrategias de Kaizen", Mc. Graw Hill

En una organización el crecimiento y desarrollo lo llevan a cabo los empleados que trabajan en ella, en el logro de sus objetivos y metas y en la forma de trabajar eficiente y eficaz, este grupo de personas necesitan un guía, alguien con quien confiar, alguien que les inspire confianza y que tenga los conocimientos necesarios para administrar un negocio, para que las personas puedan hacer que una organización crezca y se desarrolle necesitan de un líder, el líder es la persona encargada de llevar al grupo hacia el logro de los objetivos, es por eso que la relación esta presente desde el momento en que se crea una organización se pretende alcanzar un objetivo con un grupo de personas y un guía.

2.14. EL LIDERAZGO COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA MEDIANA EMPRESA.

Por que es importante el liderazgo para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa?

Una simple respuesta para una simple pregunta. El éxito de una empresa la logran los individuos que trabajan en ella cumpliendo con el logro de los objetivos, pero quien impulsa y fija los objetivos de este grupo de personas, es y debe ser un líder, una personas con las características necesarias para poder motivar a un grupo de personas y triunfar para lograr la satisfacción y productividad de la empresa.

Para que una empresa sea exitosa deben de tener al mando de ella a una persona con facultades para poder lograr todas las metas propuestas por la

misma, y durante toda la investigación nos hemos dado cuenta que esas facultades que debe tener la persona que lleva una empresa son las mismas que posee un líder.⁴¹

Muchos de los gerentes de las medianas empresas no tiene la necesidad de triunfo, solo se limitan en la supervivencia de sus negocios, cualquier negocio puede crecer y desarrollarse pero esta en manos de quien la dirige que eso suceda, muchos gerentes tienen miedo o simplemente le tienen miedo al fracaso de poder competir con una empresa mas grande, y no tienen el deseo de crecer y poder llegar a ser mas grandes, por eso solo "viven al día" esto es que solo buscan el sobrevivir día a día sin ver a futuro, pero el líder no piensa así, el líder es una persona con deseos de triunfar, superar y de guiar al grupo de personas hacia el cumplimiento de los objetivos y lograr la productividad de su negocio.

⁴¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich *elementos de administración* edit mc Graw Hil

CAPITULO 3

RESULTADOS

A continuación se presentaran los resultados de la investigación del liderazgo como un factor importante en le crecimiento y desarrollo de una mediana empresa.

3.1 PRESENTACIÓN DE DATOS.

En este punto se presentaran las 2 diferentes entrevistas que se realizaron a los gerentes de las diferentes empresas en las cuales se basó la investigación.

La primera entrevista determinara si el gerente cuenta con un liderazgo efectivo, la segunda entrevista se empleara con el fin de conocer si la empresa ha tenido crecimiento y desarrollo desde sus inicios hasta la actualidad.

Los resultados obtenidos se vaciaran en sus respectivas tablas de análisis que ayudaran a determinar el planeamiento del problema de la investigación. Cada entrevista cuenta con su propia tabla de vaciado de resultados, donde se realizaran por conteo y de acuerdo a lo estipulado en las tablas de análisis, y será

hasta el capítulo 4 de conclusiones y recomendaciones donde se determinaran si los gerentes cuentan con liderazgo y si sus empresas han estado en crecimiento y desarrollo desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis.

3.1.1 PRESENTACIÓN DE FORMATOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se mostraran los formatos donde se vaciara la información obtenida de las entrevistas.

ANALISIS PARA LA EVALUACION DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

	Respuestas	VARIABLE	R	SI/NO
Pregunta 1	Si responde "A"	VD		
Pregunta 2	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 1	Si responde "B"			
Pregunta 2	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			
Pregunta 1	Si responde "C"			
Pregunta 2	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 3	Si responde "A"	VD		
Pregunta 4	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento	VD		
Pregunta 3	Si responde "B"			
Pregunta 4	Si responde "A" si hay crecimiento si responde "B" no hay crecimiento			
Pregunta 5	Si responde "A"	VD		
Pregunta 6	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 5	Si responde "B"			
Pregunta 6	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			
Pregunta 5	Si responde "C"			
Pregunta 6	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 7	Si responde "A"	VD		
Pregunta 8	Si responde "A" no hay crecimiento Si responde "B" o "C" si hay crecimiento	VD		
Pregunta 7	Si responde "B"			
Pregunta 8	Si responde "A" o "B" no hay crecimiento Si responde "C" si hay crecimiento			

Pregunta 7	Si responde "C"			
Pregunta 8	Si responde "A", "B" o "C" no hay crecimiento			
Pregunta 9	Si responde "A"	VD		
Pregunta 10	Si responde "A" no hay desarrollo Si responde "B" o "C" si hay desarrollo	VD		
Pregunta 9	Si responde "B"			
Pregunta 10	Si responde "A" o "B" no hay desarrollo Si responde "C" si hay desarrollo			
Pregunta 9	Si responde "C"			
Pregunta 10	Si responde "A", "B" o "C" no hay desarrollo			
Pregunta 11	Si responde "A"	VD		
Pregunta 12	Si responde "A" si hay desarrollo Si responde "B" no hay desarrollo	VD		
Pregunta 11	Si responde "B"			
Pregunta 12	Si responde "A" si hay desarrollo Si responde "B" no hay desarrollo			

Donde: Si = a favor del crecimiento y desarrollo
No = nulo el crecimiento y desarrollo

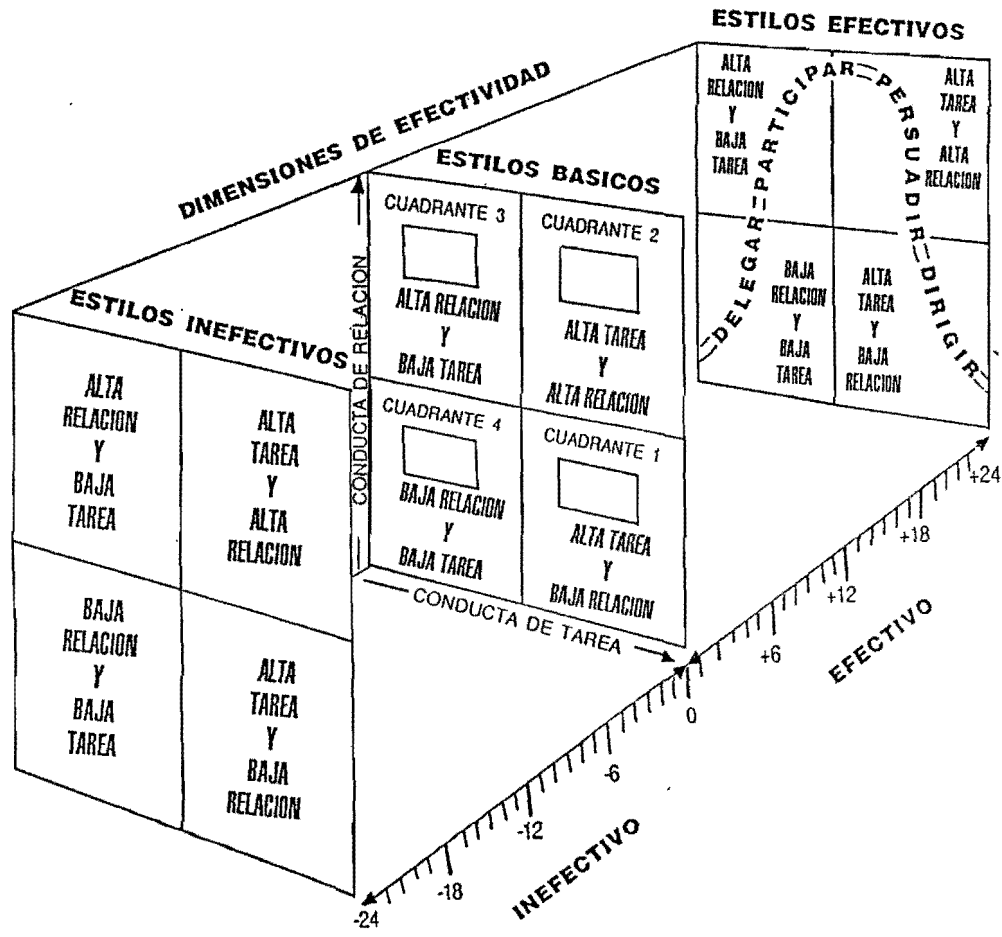
NOTA: solo existirán 6 posibles respuestas que determinaran si existe o no crecimiento y desarrollo, de acuerdo al cuadro de "Puntos de evaluación para el crecimiento y desarrollo"

La siguiente tabla de análisis corresponde a la entrevista del liderazgo.

EVALUACIÓN

		Columna I Amplitud de estilos Acciones alternativas				Columna II Adaptación de estilos Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D	D	B	C	A
	2	D	A	C	B	B	D	C	A
	3	C	A	D	B	C	B	A	D
	4	B	D	A	C	B	D	A	C
	5	C	B	D	A	A	D	B	C
	6	B	D	A	C	C	A	B	D
	7	A	C	B	D	A	C	D	B
	8	C	B	D	A	C	B	D	A
	9	C	B	D	A	A	D	B	C
	10	B	D	A	C	B	C	A	D
	11	A	C	B	D	A	C	D	B
	12	C	A	D	B	C	A	D	B
Subcol	(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)	
					Multiplique por:				
					-2	-1	1	2	Total

MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LIDER



3.1.2. CUADRO DE PUNTUACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO EN UNA MEDIANA EMPRESA

Empresa	Puntuación de Liderazgo inefectivo	Puntuación de liderazgo nulo	Puntuación de liderazgo efectivo
1	- 24	0	+24
2	- 24	0	+24
3	- 24	0	+24
4	- 24	0	+24
5	- 24	0	+24
6	- 24	0	+24
7	- 24	0	+24
8	- 24	0	+24

Nota: De -24 a -1 Liderazgo Inefectivo

0 Liderazgo nulo

De +1 a +24 Liderazgo Efectivo

3.1.3 PUNTOS DE EVALUACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA MEDIANA EMPRESA

Alternativas	Concepto	Puntaje
1	Activos	20
2	Infraestructura	20
3	Personal	20
4	Equipo de Transporte	10
5	Capacitación	20
6	Certificación	10

Se determinara si existe un crecimiento y desarrollo en base a las siguientes determinaciones:

El Total de las alternativas es de un puntaje de 100 puntos.

Entonces:

Si ≥ 60 se dará como existente el crecimiento y desarrollo de la empresa.

No < 50 se dará como inexistente el crecimiento y desarrollo de la empresa

Esto es: De 10 a 50 puntos = no existe un crecimiento y desarrollo

De 60 a 100 puntos = si existe un crecimiento y desarrollo

3.2. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL COMO MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una manera de analizar los datos obtenidos de las encuestas son la aplicación de las medidas de tendencia central: media, mediana y moda para datos no agrupados.

La Media se utilizara por su facilidad de calcular en grupos de datos pequeños, a demás de que cada conjunto de datos posee una media única.

La Mediana por su facilidad de entendimiento se puede usar para calcular cualquier tipo de datos es posible encontrarla aun cuando los datos son descripciones cualitativas

La Moda, se empleara como una posición central para datos cualitativos y cuantitativos y es posible utilizarla sin importar que tan pequeños o grandes sean los valores del conjunto de datos.

Se desarrollara un análisis detallado descriptivo de cada uno de los resultados arrojados del análisis de datos, dicho análisis se presentaran en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

3.2.1. COMO CALCULAR LOS MÉTODOS ESTADÍSTICOS (MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL)

Media aritmética para datos no agrupados.

Se emplea cuando nos referimos al promedio de algo, se determina presentando los datos realizando una suma y dividiéndolos entre el número de ellos mediante una fórmula.

$$\mu = \frac{\sum X}{n}$$

$\mu =$ Media de la muestra
 $\sum X =$ Suma de todos los valores
 $n =$ Numero de elementos de la muestra.

Moda para datos no agrupados

Es el valor que mas se repite en un conjunto de datos

Mediana para datos no agrupados

Se calcula organizando los datos en orden ascendente. Si el conjunto de datos se contiene un número impar de elementos el de en medio es la mediana, pero si existe un número par de observaciones, la mediana es el promedio de los dos elementos de en medio donde:

$$\text{Mediana} = \frac{(n + 1) \text{ enésimo termino de arreglo de datos.}^{42}}{2}$$

⁴² Levin Richard Y Rubin David. Estadística para administradores 6ta edición Flores ángel PEARSON PRENTICE may s.a. Pág. 82, 87, 98, 104, 105.

3.3. ANÁLISIS DE DATOS.

Se analizaran los datos por medio de tablas y cuadros donde se mostraran cada uno de los resultados reflejados de los cuestionarios aplicados a las distintas empresas

Las tablas de análisis donde se vaciaron la información de las entrevistas se presentara en el anexo 2 con los resultados correspondientes

3.3.1. TABULACION DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL LIDERAZGO

En el caso del liderazgo se tomo como acertado (liderazgo efectivo) a aquellos gerentes que en sus resultados de la tabla de análisis arrojaran su puntuación de entre +1 y +24, todos aquellos gerentes que su resultado se encontró entre estos 2 márgenes, entonces se considero que si se contaba con liderazgo

El rango de evaluación comprende desde -24 hasta +24

EMPRESA	LIDERAZGO INEFECTIVO	LIDERAZGO NULO	LIDERAZGO EFECTIVO
1			+5
2			+3
3	-5		
4			+13
5			+10
6		0	
7			+2
8			+9
Σ	-5	0	+42

Nota: en las empresas que obtuvieron liderazgo inefectivo y nulo se considero que dichas empresas no contaban con liderazgo ya que se buscaba que obtuvieran liderazgo efectivo

3.3.2. TABULACIÓN DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

En lo que corresponde al análisis del crecimiento y desarrollo se analizo a cada una de las empresas y se realizo una tabla por empresa para determinar si se contaba con un crecimiento y desarrollo y al final una tabla que resume el resultado y muestra de una manera mas clara cuales fueron los resultados de los cuestionarios aplicados

A continuación se muestran las tablas con los resultados arrojados de las entrevistas.

Empresa 1		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1	20	
2		20
3	20	
4	10	
5		20
6	10	
∑ de puntos	60	40

La empresa numero 1 obtuvo 60 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo

Empresa 2		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	No
1	20	
2	20	
3	20	
4		10
5	20	
6		10
∑ de puntos	80	20

La empresa numero 2 obtuvo 80 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo.

Empresa 3		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1	20	
2	20	
3	20	
4		10
5	20	
6	10	
∑ de puntos	90	10

La Empresa numero 3 obtuvo 90 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo.

Empresa 4		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	Si	no
1	20	
2		20
3	20	
4	10	
5		20
6	10	
∑ de puntos	60	40

La Empresa numero 4 obtuvo 60 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo.

Empresa 5		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1	20	
2	20	
3	20	
4	10	
5		20
6	10	
∑ de puntos	80	20

La Empresa numero 5 obtuvo 80 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo

Empresa 6		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1	20	
2	20	
3	20	
4		10
5		20
6		10
∑ de puntos	60	40

La Empresa numero 6 obtuvo 60 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo

Empresa 7		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1	20	
2		20
3	20	
4	10	
5	20	
6		10
∑ de puntos	70	30

La Empresa numero 7 obtuvo 70 puntos esto es que si existe un crecimiento y desarrollo

Empresa 8		
Alternativas	crecimiento y desarrollo	
	si	no
1		20
2	20	
3		20
4		10
5	20	
6		10
Σ de puntos	40	60

La Empresa numero 8 obtuvo 40 puntos esto es que no existe un crecimiento y desarrollo.

A continuación se muestra la tabla que resume el resultado y muestra de una manera mas clara cuales fueron los resultados de los cuestionarios aplicados del crecimiento y desarrollo de una mediana empresa.

Empresa Alternativa	1	2	3	4	5	6	7	8
1	20	20	20	20	20	20	20	0
2	0	20	20	0	20	20	0	20
3	20	20	20	20	20	20	20	0
4	10	0	0	10	10	0	10	0
5	0	20	20	0	0	0	20	20
6	10	0	10	10	10	0	0	0
suma	60	80	90	60	80	60	70	40

3.3.3. TABLA DE COMPARACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

En la siguiente tabla se muestra los resultados finales, una comparación del liderazgo con relación al crecimiento y desarrollo, con el fin de tener una visión mas clara de cuales fueron los resultados de los cuestionarios aplicados y de los resultados de las tablas de análisis de los cuestionarios.

Tabla de comparación de resultados

EMPRESAS	LIDERAZGO	CRECIMIENTO Y DESARROLLO
1	<i>Liderazgo Efectivo</i>	Si
2	<i>Liderazgo Efectivo</i>	Si
3	Liderazgo Inefectivo	Si
4	<i>Liderazgo Efectivo</i>	Si
5	<i>Liderazgo Efectivo</i>	Si
6	Liderazgo Nulo	Si
7	<i>Liderazgo Efectivo</i>	Si
8	<i>Liderazgo Efectivo</i>	NO

3.4 CALCULO DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL APLICADAS AL LIDERAZGO

Media aritmética para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del liderazgo

$$\mu = \frac{\sum X}{n}$$

$\mu =$ Media de la muestra
 $\sum X =$ Suma de todos los valores
 $n =$ Numero de elementos de la muestra.

$$\mu = \frac{-5, 0, 2, 3, 5, 9, 10, 13}{8}$$

$$\mu = 37 / 8$$

$$\mu = 4.6 \approx 5$$

Resultado: Liderazgo efectivo

Mediana para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del liderazgo

$$\text{Mediana} = \frac{(n + 1)}{2} \text{ enésimo termino de arreglo de datos}$$

Orden de datos: -5, 0, 2, 3, 5, 9, 10, 13

$$\text{Mediana} = \frac{(8 + 1)}{2} = 4.5 \text{ enésimo termino de arreglo de datos}$$

$$\text{Promedio: } 3+5 / 2 = 4$$

$$M = 4$$

Resultado: Liderazgo efectivo

Moda para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del liderazgo

3.5. CALCULO DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL APLICADAS AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Media aritmética para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del crecimiento y desarrollo

$$\mu = \frac{\sum X}{n}$$

$\mu =$ Media de la muestra
 $\sum X =$ Suma de todos los valores
 $n =$ Numero de elementos de la muestra.

$$\mu = \frac{40, 60, 60, 60, 70, 80, 80, 90}{8}$$

$$\mu = 540 / 8$$

$$\mu = 67.5 \approx 70$$

Resultado: Crecimiento y desarrollo existente

Mediana para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del liderazgo

$$\text{Mediana} = \frac{(n + 1)}{2} \text{ enésimo termino de arreglo de datos}$$

Orden de datos: 40, 60, 60, 60, 70, 80, 80, 90

$$\text{Mediana} = \frac{(8 + 1)}{2} = 4.5 \text{ enésimo termino de arreglo de datos}$$

$$\text{Promedio: } 60 + 70 / 2 = 65$$

$$M = 65 \approx 70$$

Resultado: Crecimiento y desarrollo existente

Moda para datos no agrupados del resultado de los cuestionarios del liderazgo Ordenamiento de datos: 40, 60, 60, 60, 70, 80, 80, 90

Moda: 60

Resultado: Crecimiento y desarrollo existente

Resumen:

Resumen de resultados	Liderazgo	Crecimiento y desarrollo
Media	4.6 ≈ 5	70
Mediana	4	65 ≈ 70
Moda	N/A	60

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El proyecto del liderazgo como factor importante en el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa se realizó con el fin de conocer si este factor puede ser importante para que un negocio pueda crecer y desarrollarse y de esta manera los gerentes de una mediana empresa puedan darle más énfasis a su forma de dirigir sus negocios.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y formatos aplicadas en las empresas con las cuales se trabajó, nos indican que el liderazgo es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de trabajo.

En este estudio se observa que de las 8 empresas investigadas, 6 obtuvieron liderazgo eficiente y así mismo lograron un crecimiento y desarrollo dentro de las mismas, en tanto que las 2 empresas restantes que no clasificaron dentro del liderazgo eficiente no se noto crecimiento y desarrollo alguno.

Por lo tanto podemos concluir que el liderazgo es un factor importante para que una empresa crezca y se desarrolle a través de la motivación de los subordinados para que estos logren los objetivos establecidos.

En toda organización debe de estar presente el liderazgo, a través de la investigación nos percatamos que sin el liderazgo las personas no trabajan de igual forma, ya que el liderazgo es el proceso de influir en las persona para que logren los objetivos.

4.2 RECOMENDACIONES

En toda organización donde exista un grupo de personas encaminadas hacia un mismo fin, deberá de existir una persona que posea liderazgo para poder llevar al éxito todas las actividades del grupo y por último lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa. El líder es una persona con deseos de triunfar, y en el triunfo esta el que su negocio sea productivo.

Es importante que la persona que dirija a un grupo hacia el logro de un objetivo cuente con liderazgo, para que estas se esfuercen hacia el logro de objetivos establecidos. De esta manera el grupo se encuentra en posibilidad de lograr un crecimiento y un desarrollo

Podemos finalizar que si una persona no tiene visión para su negocio, esta no podrá crecer y desarrollarse, ya que esta es una característica que se puede observar en el liderazgo, así como también la agresividad, la facilidad de palabra y la auto confianza son componentes básicos de un buen liderazgo y permite que un persona logre que sus subordinados alcancen los objetivos deseados y lograr el crecimiento y desarrollo deseado.

Las personas que dirigen una organización pueden alcanzar un liderazgo eficiente si cuentan con las herramientas necesarias para obtenerlo, si se desean obtener los resultados esperados con la participación de los subordinados es necesario una buena comunicación y lograr un equilibrio en el trabajo esto se logra gracias a un buen líder.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ARANDI TELLEÑA, DIONISIO *"El arte de ser líder empresarial hoy"*, Universidad de Deusto (segunda edición), Madrid, 2000. Pág. 41
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la admón.* Editorial: Trillas: Enero 1981, México Pág. 113-122
- 3.- BROWNE C. G. *El estudio del liderazgo* Edit. PAIDOS buenos Aires 1958 Pág. 13
- 4.- CASTAÑEDA ALEJANDRO *La guerra por el liderazgo* edit. Monarca Ediciones Año 1999, México
- 5.- CONOR HANNAWAY Y GABRIEL HUNT *Manual de habilidades gerenciales* edit. Panorama Año Junio 1993, México DF Pág. 73-81
- 6.- CHAVARRÍA OLARTE MARCELA *Orientación para la elaboración de tesis* Editorial Trillas Año1993, México
- 7.- CHIAVENATO ADALBERTO *introducción a la teoría general de la administración* edit. Mc Graw Hill Pág. 172-174
- 8.- DANA M COUND *Jornada de un líder hacia la calidad* edición 1993 edit. Panorama. Pág. 49
- 9.- FIEDLER FRED *Liderazgo y administración efectiva* edit. Trillas 1995 Pág. 424-427
- 10.- GEORGE R. TERRY *Principio de administración* edit. CECSA México 2000

- 11.- HAROLD KOONTZ HEINZ WEIHRICH *Administración, una perspectiva Global* edit. Mc Graw Hill Pág. 532, 533
- 12.- HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH *Elementos de administración* edit mc Graw Hill
- 13.- IBARRA RAMOS, RAMÓN *Empresa y familia* edit trillas. Pág. 78-79
- 14.- JOHN P. KOTTER, "El factor liderazgo", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990. Pág. 85-88
- 15.- LARRY J. GITMAN / CARL MCDANIEL *el futuro de los negocios* edit. Thomson
- 16.- Levin Richard Y Rubin David. *Estadística para administradores* 6ta edición Flores ángel PEARSON PRENTICE may s.a. Pág. 82, 87, 98, 104, 105
- 17.- L. Morís Walter *liderazgo empresarial* edición 2da. 1996 edit. Visual Pág. 30
- 18.- LLANO CIFUENTES, CARLOS - ZAGAL ARREGUÍN, HÉCTOR *El Rescate ético de la empresa y el mercad* edit. Thomson
- 19.- ORTIZ SERGIO *Visión y liderazgo empresarial* editorial Thomson learning
- 20.- R. Terry *principio de administración* edit. CECSA México 2000 Pág. 418-420
- 21.- RALPH CURRIER DAVIS *Los fundamentos de la dirección de empresas* edit. Herrero Hermanos S.A. México

- 22.-** RICHARD S. HANDSCOMBE Y PHILIP A. NORMAN, "*Liderazgo estratégico: los eslabones perdidos*", Mc. Graw Hill- Interamericana de España S.A., Madrid, 1992. Pág. 119-120, 155-168
- 23.-** ROCHA CENTENO *Estrategia competitiva para empresas* edit. Trillas
- 24.-** RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO "*Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*", El manual moderno S.A. de C.V. (segunda edición), México D.F., 1998.
- 25.-** TOM JAPP, "*Desarrollo del Liderazgo*", Legis Editores S.A., Bogotá Colombia, 1991. Pág. 327
- 26.-** TONY BARNES, "*Cómo lograr el liderazgo exitoso: lo mejor de las estrategias de Kaizen*", Mc. Graw Hill- Interamericana S.A., Santafé de Bogota DC Colombia, 1996 Pág. 133