



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

*El liderazgo en un posgrado de la Ciudad de México.*

*Roles Gerenciales de Mintzberg.*

**Tesis**

**Que para obtener el título de:  
Licenciado en Administración.**

**Presenta:**

**Iván Arturo Morales Cardona**

**Asesor:**

**M.C. María Amalia Belén Negrete Vargas**



**Cd. Mx**

**2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Contaduría y Administración

*El liderazgo en un posgrado de la Ciudad de México.  
Roles Gerenciales de Mintzberg.*

Tesis

Iván Arturo Morales Cardona

Cd. Mx

2019



# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Dedicatorias.....                                       | 5  |
| Agradecimientos.....                                    | 6  |
| Introducción.....                                       | 7  |
| CAPÍTULO I.....   | 10 |
| 1.1 Descripción del posgrado.....                       | 10 |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                     | 14 |
| 1.3 Justificación del tema.....                         | 17 |
| 1.4 Objetivos del trabajo.....                          | 17 |
| 1.5 Hipótesis o preguntas de investigación.....         | 18 |
| 1.6 Alcances y limitaciones.....                        | 18 |
| CAPÍTULO II. Marco Teórico.....                         | 19 |
| 2.1 Antecedentes de la administración.....              | 19 |
| 2.2 Propósito de la administración.....                 | 38 |
| 2.3 Clasificación de los administradores por nivel..... | 40 |
| 2.4 Otras denominaciones de los administradores.....    | 42 |
| 2.5 Poder.....  | 46 |
| 2.5.1 Tipos de poder.....                               | 57 |
| 2.5.2 Tipos de tácticas de influencia.....              | 61 |
| 2.6 Dirección.....                                      | 65 |
| 2.7 Liderazgo.....                                      | 68 |
| 2.7.1 Liderazgo Virtual.....                            | 72 |
| 2.7.2 Liderazgo Carismático.....                        | 73 |
| 2.7.3 Liderazgo Transformador.....                      | 75 |
| 2.7.4 Enfoque de contingencia de liderazgo.....         | 77 |
| 2.7.5 Enfoque de establecimiento de metas.....          | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.8 El liderazgo en la actualidad.....                              | 79  |
| 2.10 Características de los líderes. ....                           | 85  |
| CAPÍTULO III. Roles gerenciales propuestos por Henry Mintzberg..... | 90  |
| 3.1 El trabajo para los puestos directivos y gerenciales. ....      | 91  |
| 3.2 Características del trabajo directivo según Mintzberg. ..       | 93  |
| 3.3 Roles gerenciales de Mintzberg. ....                            | 96  |
| CAPÍTULO IV. Metodología.....                                       | 103 |
| 4.1 Matriz de congruencia. ....                                     | 103 |
| 4.2 Diseño de investigación.....                                    | 104 |
| 4.3 Variables del instrumento.....                                  | 105 |
| 4.4 Resultados.....   | 108 |
| CAPÍTULO V. Conclusiones.....                                       | 120 |
| Anexo .....   | 128 |
| Bibliografía.....   | 135 |
| Cibergrafía.....  | 137 |

## **Dedicatorias**

### ***A mis padres:***

*Por darme todo lo humanamente posible para ser feliz y ser una persona de bien en éste mundo. Las palabras no me alcanzan para demostrar todo el amor que siento por ustedes, gracias por todo el tiempo dedicado en mí a lo largo de 22 años, siempre serán mi motivación para ser una mejor persona. Los quiero.*

### ***A mis tíos, primos y sobrinos:***

*Que siempre se preocupan por mí, a pesar de la distancia ustedes saben que siempre estaré allí para ustedes, cómo ustedes lo han estado para mí. Gracias totales por todos los buenos momentos que pasé con ustedes, los llevaré en el corazón siempre, por todos aquellos familiares que ya no están y aquellos que vendrán.*

### ***A Kar:***

*Por acompañarme a lo largo de estos 4 años, preocupándote siempre por mí y enseñándome a ver la vida de otra manera. Gracias por compartir conmigo tu tiempo y cariño, espero poder contar contigo siempre.*

## **Agradecimientos**

### ***A la UNAM:***

*Por dejarme ser parte de la mejor universidad de México y darme las mejores experiencias desde hace 7 años cuando ingresé en el Colegio de Ciencias y Humanidades. Sin duda ha sido como un segundo hogar, en donde he adquirido las herramientas, conocimientos y los valores para siempre tratar de hacer un cambio verdadero aquí o en cualquier lugar. La universidad siempre será parte de mí, gracias por todo.*

### ***A la Facultad de Contaduría y Administración y a los profesores que la conforman:***

*Por darnos la oportunidad de convertirnos no sólo en profesionistas éticos, sino en personas de bien para la sociedad y el país, a través de todo el conocimiento y experiencias que comparten con nosotros los alumnos.*

### ***A mi asesora:***

*La Maestra María Amalia Belén Negrete Vargas, por siempre recibirme con tanta calidez, paciencia y con algo nuevo que aprender cada día, por toda la ayuda que me ha brindado a lo largo de todo este tiempo. La recordaré siempre a donde quiera yo vaya, este trabajo escrito también le pertenece a usted.*

## **Introducción**

La presente investigación plantea como principal objetivo el identificar hasta qué punto los roles que juega un administrador, de acuerdo con la propuesta de Mintzberg, se han interiorizado en el cuadro de coordinadores de las diferentes orientaciones de la maestría en Administración de un programa de posgrado de una universidad, ubicada al sur de la Ciudad de México.

Para llevar a cabo éste trabajo, en primer lugar, se hace un recorrido por los antecedentes de la administración. Asimismo, se examinan los modelos de liderazgo como posibilidad de cambio en las organizaciones, que pueden ser los referentes obligados para sustentar la decisión de estudiar o aplicar los roles de Mintzberg en este trabajo.

Las relaciones humanas y especialmente las correspondientes a las relaciones de poder y subordinación poseen un grado de complejidad muy alto por la gran cantidad de elementos que las integran: la cultura, la comunicación, la motivación, y el aprendizaje. Como puede observarse, cada uno de éstos elemento se apoyan en disciplinas sociales diversas que van desde la sociología, psicología y las ciencias políticas.



Las organizaciones no son únicamente instrumentos para el logro de objetivos, también son sistemas sociales en los que los miembros desarrollan vínculos a través de las actividades que realizan. El líder, naturalmente, ejerce una influencia en el comportamiento de sus seguidores. Una de las premisas de todo liderazgo radica en las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación.

En el Foro Económico de 2015 se identificó la falta de liderazgo como tercer desafío a vencer. Se entrevistaron a 1,767 personas como parte de la agenda, y el 86% de los entrevistados coincidió en que hay una crisis de liderazgo.

El déficit del liderazgo pudiera tener 2 causas: la falta de las competencias requeridas o la falta de concentración en las habilidades necesarias (lo cual puede ser un problema a corto o largo plazo). Entre dichas competencias se pueden señalar:

- Compromiso inspirador.
- Los empleados convertidos en líderes.
- Planificación estratégica.
- Disposición al cambio.

¿Cómo vencer este déficit?

1. Realizar una evaluación de las necesidades.

2. Identificar las capacidades que los administradores necesitan para sostener la estrategia de la organización.
3. Desarrollar metas claras y específicas para el desarrollo del liderazgo individual.
4. Crear sistemas.
5. Evaluar.

Por otro lado, siendo también parte importante de ésta investigación, Henry Mintzberg esbozó los papeles que desempeña un gerente desglosado o dividido en 3 categorías:

- Interpersonales.
- Información.
- Decisión.

Si se encuesta a la mayoría de las personas que desempeñan funciones de coordinación, todas dirán que uno de sus papeles más importantes es la de ser líderes, aunque no cuenten con las capacidades necesarias. Es muy probable que coincidan en que realizan actividades o poseen papeles de tipo legal y social (interpersonal-figura decorativa), que deben mantener una red de contactos permanentes (interpersonal-enlace), y así sucesivamente. Si se les pregunta cuánto tiempo dedican a esas actividades, al

final se dan cuenta que dejaron poco tiempo para ser verdaderos líderes.

## **CAPÍTULO I.**

### **1.1 Descripción del posgrado.**

El posgrado que es objeto de estudio para esta investigación cuenta con las siguientes ofertas académicas para sus aspirantes y alumnos:

- **Programa de especializaciones en Ciencias de la Administración.**
  - Especialización en Recursos Humanos
  - Especialización en Alta Dirección
  - Especialización en Mercadotecnia
  - Especialización en Fiscal
  - Especialización en Administración Gerontológica
- **Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.**
  - Maestrías en Administración:
    - Administración de Organizaciones
    - Administración de Sistemas de Salud
    - Administración de Negocios Internacionales

- Administración Industrial
- Administración de la Tecnología
- Administración de las Contribuciones
- Administración del Autotransporte de Pasajeros
- Administración del Deporte
- Administración de Restaurantes
- Administración del Turismo
- Maestría en Finanzas:
  - Finanzas Bursátiles
  - Finanzas Corporativas
- Maestría en Auditoría:
  - Auditoría Financiera
  - Auditorías Especiales y Otros Servicios de Atestiguamiento
  - Auditoría Gubernamental
- Maestría en Alta Dirección:
  - Administración Financiera
  - Procesos de Negocio
  - Desarrollo Organizacional y Personal
  - Instituciones de Educación Media Superior y Superior
- Maestría en Informática Administrativa:

- Gestión de los Servicios de Tecnologías de la Información
- Desarrollo Estratégico del Entorno Organizacional
- **Doctorado en Ciencias de la Administración**

Con las siguientes líneas de investigación:

- Finanzas
- Fiscal
- Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Negocios Internacionales
- Administración del Conocimiento
- Informática
- Operaciones
- Teoría de la Administración y la Organización

A continuación, se presentan los objetivos generales tanto de la Maestría, como de la Maestría en Administración tal y como se mencionan en el portal del Posgrado.

### ***Objetivo general de la Maestría***

El propósito general de estas maestrías es proporcionar al alumno una formación amplia y sólida en ciencias de la administración que desarrollen en él una alta capacidad para el ejercicio profesional, en la inteligencia de que ello pueda

también contribuir a mejorar sus capacidades para iniciarse en la docencia y la investigación.

***Objetivo general del Doctorado.***

Formar doctores que sean capaces de realizar investigación original, con rigor teórico y metodológico, que contribuya a la expansión del conocimiento de las Ciencias de la Administración, así como facultados para desempeñarse profesionalmente, con altos niveles de calidad, tanto en la docencia como en la solución de problemas organizacionales.

Además de las distintas coordinaciones que existen dentro de la División de Estudios de Posgrado referente a las maestrías y doctorados, también se encuentran distintas áreas encargadas de desempeñar varias funciones dentro de la misma, tales como:

- Sub-jefatura de Estudios de Posgrado.
- Apoyo a Exámenes de Grado.
- Apoyo a la Coordinación de Admisión e Informes.
- Coordinación de la Maestría en Informática Administrativa.
- Coordinación de Administración Escolar.
- Apoyo a Exámenes de Grado.

- Responsable del Departamento de Exámenes de Grado.
- Apoyo a Sala de Firmas.
- Apoyo a la Coordinación de Administración Escolar.
- Jefatura de Proyectos Especiales.
- Secretaría de la Sub-jefatura.
- Departamento de Contabilidad de Posgrado.
- Asistente del Área de Presupuesto.
- Coordinación de Becas y Movilidad.
- Coordinación de Maestrías en Línea.
- Área de Presupuesto de la División de Estudios de Posgrado.
- Coordinación de Programas Externos.
- Coordinación de Admisión e Informes.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

El liderazgo ha sido motivo de estudio desde distintas disciplinas: política, social, económica y cultural a lo largo del tiempo, en Administración se pueden encontrar entre otras perspectivas: el Grid Gerencial de Blake y Mouton, el liderazgo transformador, el liderazgo carismático, así como el enfoque de contingencia del liderazgo o el enfoque del

establecimiento de metas. También destaca el estudio que realizó Henry Mintzberg en los años 70's y que tuvo como objetivo conocer las actividades que realizaban los administradores o gerentes en Estados Unidos, una vez que obtuvo los resultados de éste, clasificó dichas actividades o tareas en 3 grandes grupos o funciones: las funciones de decisión, las funciones interpersonales y las funciones de información.

Es importante señalar que el liderazgo es esencial en toda organización para marcar la directriz y alcanzar los objetivos que se hayan establecido para la misma. Tomando lo anterior en cuenta, se puede afirmar que una de las habilidades que el administrador debe poseer sin lugar a dudas es el liderazgo, debido a que hoy en día es necesario que las empresas y organizaciones cuenten con colaboradores que puedan otorgarle beneficios/ventajas competitivas para un mayor rendimiento y calidad en las actividades que se realicen dentro de la misma.

En ese sentido, Mintzberg en su libro: "La Naturaleza del Trabajo Directivo" menciona que el rol de liderazgo es uno de los más significativos y más abordados por la literatura referente a la administración, sin embargo, muchas veces es difícil medir el nivel de impacto que éste rol tiene dentro de las organizaciones debido a que muchas de las actividades



que se realizan bajo el contexto del liderazgo no son muy claras. Sin embargo, existen algunas muy específicas relacionadas con la creación de grupos tales como: contratación, despidos, remuneración y preparación, así como algunas otras que pasan desapercibidas por el personal, tales como la atención a problemas específicos de los empleados, la felicitación o crítica a un trabajador por alguna actividad realizada o incluso por la forma en la que el líder habla o saluda. Todo lo anterior tiene un impacto considerable para los colaboradores de un líder, puede ser que una conducta inadecuada inhiba al empleado o que, por otro lado: lo estimule a seguir mejorando.

Es por ello que esta investigación cobra importancia al considerar la propuesta de Mintzberg, y con ésta como modelo se pretende conocer si los coordinadores de una institución educativa realizan y observan en forma tácita, en el desempeño de sus actividades que algunas de ellas consumen más tiempo que otras pudiendo provocar retrasos en el avance de las demás tareas que integran su puesto que comprenden funciones académicas y administrativas.

Es importante identificar cuáles son las actividades que consumen más tiempo para los puestos administrativos medios, y por lo tanto los roles que tienen mayor predominancia dentro de las distintas coordinaciones que

existen dentro de la propia institución educativa, para que por medio de la información obtenida pueda establecerse el nivel en el cual rol de liderazgo se encuentra presente, así como los otros roles gerenciales propuestos por Mintzberg que son igualmente relevantes dentro de cualquier ámbito laboral y que pueden tener un impacto importante en el mismo.

### **1.3 Justificación del tema**

La razón de ser de ésta investigación nace a raíz de mi servicio social realizado en el posgrado, pudiendo percibir que existen coordinadores dentro de cada programa que están orientados a un determinado rol gerencial propuesto por Henry Mintzberg en relación con los alumnos, docentes y los propios coordinadores.

### **1.4 Objetivos del trabajo**

- ❖ Identificar los roles gerenciales predominantes del personal de mando medios que se desempeña en una División de Estudios de Posgrado, de acuerdo con el modelo de Henry Mintzberg, y conocer las actividades a las que dedica mayormente su tiempo de acuerdo al rol.

- ❖ Conocer en qué nivel se desarrollan y utilizan los roles gerenciales propuestos por Mintzberg, por parte del personal administrativo dentro de una División de Estudios de Posgrado perteneciente a la alcaldía de Coyoacán en la Ciudad de México.

## **1.5 Hipótesis o preguntas de investigación**

Los Roles Gerenciales que predominan en las actividades académico-administrativas de una división de posgrado ubicada en la alcaldía de Coyoacán en la CDMX, son aquellos que se encuentran comprendidos en la “Función de Información” y que corresponden a los roles de: observador, difusor y portavoz.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

La presente investigación, tiene como finalidad identificar los roles gerenciales que tienen predominancia en los coordinadores pertenecientes a una División de Estudios de Posgrado ubicado en la alcaldía de Coyoacán de la Ciudad de México. En cuanto a los límites de este trabajo se encuentra el tiempo de aplicación del instrumento para su cotejo en dos períodos diferentes y hacerlo en otras

instituciones de educación superior que cuenten con estudios de posgrado.

## **CAPÍTULO II. Marco Teórico.**

### **2.1 Antecedentes de la administración.**

#### Época Primitiva

Se tiene noticia de la administración en forma empírica desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra en los que realizó grandes esfuerzos para sobrevivir, pero a medida que los fenómenos naturales y los grandes animales representaban una amenaza para su sobrevivencia se vio en la necesidad de acercarse a otros hombres y organizarse para protegerse creando la primera figura de organización que es la tribu y de esta forma se dividieron las actividades entre los integrantes de las mismas, así encontramos un incipiente división del trabajo, ejemplo de ello se da con el cuidado de los niños, la recolección de frutos y semillas, y la caza de animales salvajes para la subsistencia.

Lo anterior, así como la aparición del fuego y la elaboración de herramientas para mejorar su agricultura y la caza de animales los hace concebir que pueden vivir en un solo lugar

(vida sedentaria). Solo que esto es posible siempre y cuando cuenten con un cuerpo de agua dulce para que se den las condiciones para su desarrollo, y gracias a esto surgen las primeras civilizaciones.

### Primeras grandes civilizaciones

Gracias al cultivo de granos y a que se establecieron cerca de ríos y lagos, lograron asentarse en lugares definidos con un número cada vez mayor de integrantes, y formar gradualmente lo que llegarían a ser las grandes civilizaciones egipcias y mesopotámicas, al mismo tiempo desarrollan sus creencias y crean sus religiones, desarrollan el conocimiento, la matemática, la escritura así como la ciencia, etc.

“Al mismo tiempo, se le va dando importancia al control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, siendo la base del desarrollo de estas civilizaciones, por lo cual precisaron de una administración.”<sup>1</sup>

Lo anterior, provocó no solo el asentamiento humano, sino un mayor crecimiento de la población en lugares específicos, lo que implicó la creación de normas y leyes a fin de mantener el orden social. Tal es el caso del código

---

<sup>1</sup> (Münch, Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial, 2015)

Hammurabi (escrito en 1750 a.C. por el rey Hammurabi), el cual unía todas las leyes de las ciudades dentro de Babilonia para conservar el orden y la paz dentro del territorio. En este código se regulaban los actos del comercio, la comisión de delitos, el trabajo y las herencias, por mencionar algunos.

Con la realización de obras de construcción monumentales como son: las fortalezas, los palacios, los jardines colgantes o los templos dedicados a Marduk (una deidad quien se creía era el soberano de los hombres). Por lo anterior, el trabajo se tornó mucho más complejo al requerir de muchos más hombres y herramientas para su consecución, lo cual se traduce en una mayor administración de los recursos y de la mano de obra empleada.

### Imperio Egipcio

El imperio egipcio tuvo sus raíces en las costas del Río Nilo hace más de 5000 años, por las mismas tribus nómadas expuestas anteriormente. Después de varios cientos de años, alrededor de los años 3000 a. C. finalmente se lograron establecer como la gran cultura egipcia que conocemos actualmente. En adición a lo anterior es necesario decir que los egipcios fueron una cultura de rápida expansión y gran poderío, debido a las facilidades de

comunicación que el terreno les otorgaba entre los dos continentes Asia y África.

Respecto a la administración en esta cultura, en aquellos años existían los faraones, quienes ejercían el poder sobre el pueblo y especialmente sobre los agricultores, a los que les eran concedidas pequeñas viviendas. Así también, los comerciantes debían entregar una parte de sus riquezas y ganancias para el faraón, lo que hoy serían conocidos como impuestos.

Dado que el faraón era la máxima autoridad en esa civilización todas las decisiones (administrativas, de educación, militares, de infraestructura, de justicia, etc.) recaían en él. Debido a que la expansión del territorio egipcio crecía a paso rápido, fue necesario dividir el mismo en provincias.

Como era una tarea titánica para el faraón supervisar todas las actividades de su población al mismo tiempo por obvias cuestiones físicas. Por ejemplo: el ejército a pesar de estar al servicio del faraón, tenía un jefe a cargo del mismo. Así también el faraón era representado en las distintas ciudades por consejos, y estos a su vez eran constituidos por personas de alto nivel social; otros consejos estaban a cargo de resolver conflictos de justicia y de propiedad. También

existían personas encargadas de la recolección y almacenamiento de granos y cereales, así como un encargado del ganado.

### Imperio babilónico

A finales de los años 1800 a.C. Babilonia fue reconocida como un estado independiente. Posteriormente después de un conflicto armado, la ciudad fue capturada por los “casitas”<sup>2</sup> alrededor de 1500 a.C. “A principios del II milenio, (1728 a 1696 a.C.) Hammurabi fundó el primer imperio babilónico al lograr la unificación política, administrativa y cultural de sumerios y acadios. Consolidó y lo engalanó con hermosas ciudades, especialmente Babilonia fue hermosa por sus magníficas construcciones y jardines.” (Farias, 2012)

El código Hammurabi, como ya ha sido mencionado anteriormente, unificaba todas las leyes de Babilonia para que pudiera existir una especie de libro concentrado para mantener el orden y la paz. En resumen, el código Hammurabi contenía los siguientes tópicos: sistemas de castigos y justicia, la propiedad privada, uso de la tierra y las

---

<sup>2</sup> “Los casitas” proceden el suroeste de Irán, conquistaron Babilonia desde el año de 1531 a.C hasta 1155 a.C., además de formar lo que se conoce como el Reino Babilónico. <https://www.historialuniversal.com/2009/05/los-casitas-reino-babilonia-los.html>



actividades agrícolas, los derechos en el matrimonio, derechos de la mujer, de los niños y de los esclavos.

### Civilizaciones grecolatinas

En las civilizaciones grecolatinas (Roma y Grecia) surgieron la medicina, la historia, las matemáticas, el derecho, y la astronomía. Todos los adelantos para la humanidad que realizaron estas civilizaciones se deben al gran énfasis que pusieron en la organización social y militar, en donde la administración fue ejecutada y ejercida mediante una supervisión exhaustiva del trabajo y mediante correctivos físicos. En el año de 325 d.C. se establecieron los lineamientos y organización del cristianismo, además se crease el Imperio Romano de Occidente y Oriente.

Posteriormente el imperio se trasladó a Bizancio donde se estableció el papado. La iglesia católica y el ejército mediante su organización crearon modelos administrativos que utilizaban los principios de disciplina, jerarquía y organización, los cuales prevalecen hoy en día. (Münch, 2015, pág. 7)

### Imperio Griego

Las raíces del imperio griego provienen de la isla de Creta, en dónde vivieron alguna vez sus primeros pobladores que

fue gobernado por un rey llamado Minos (cuentan las leyendas griegas). Posteriormente los *dorios* (una de las cuatro principales tribus griegas, junto con los *eolios*, los *jonios* y los *aqueos*) invadieron la isla, dando lugar a la civilización griega.

El imperio griego es una de las civilizaciones más grandes de que se tiene noticia en la tierra, alrededor de los años 300 a.C., además de ser la cuna de tres de los más sobresalientes filósofos: Sócrates, Platón y Aristóteles, que hicieron florecer a ciudades como Atenas y Esparta.

Esta civilización como las anteriores, también pierde su auge con la muerte de Alejandro Magno y el gran imperio se desintegra, obligándolo a volver a sus divisiones de ciudades-estado, lo cual sólo facilitó su conquista, y por consiguiente su final.

La forma de administración y gobierno en las ciudades griegas se ejercía mediante una monarquía por parte de los reyes, quiénes llegaban al trono mediante la herencia, la sangre de la familia. Por consiguiente, la mayor parte de quiénes ejercían su voluntad con el pueblo eran aquellos que tenían más poder económico.

La forma de mantener el orden social en el imperio griego se basó en la propia responsabilidad que poseía cada

ciudadano para hacer cumplir los valores cívicos y morales, a diferencia de los imperios anteriores los cuales poseían reglas dadas por faraones o reyes “que fueron escogidos por obra divina”.

### Imperio Romano

Otra civilización no menos importante que la antes señalada es la romana que debido a su belicosidad logró someter a una gran cantidad de ciudades dentro de su territorio, una de las condiciones que tenían éstas era la de no poder declarar guerras contra cualquier otro bando enemigo, pero si Roma por algún motivo entraba en guerra, éstas pequeñas ciudades anexadas debían hacerlo también.

Las ciudades eran clasificadas de acuerdo a los derechos que les eran otorgados (Farias, 2012), tales como:

- *De derecho romano.* Aquellas que podían tener la ciudadanía.
- *Latinas.* Aquellas que únicamente tenían derecho al voto.
- *Ciudades sin voto.* No poseían ninguno de los derechos anteriores, sin embargo, eran regidas por la ley.
- *Ciudades confederadas.* Los derechos eran otorgados por medio de tratados.

Las clases sociales del imperio romano se dividían de la siguiente forma:

- Patricios. Eran aquellas personas en el peldaño más alto de la sociedad, eran también ciudadanos de nacimiento, poseían esclavos y se encargaban de los cargos públicos.
- Clientes. Eran aquellas personas de otras ciudades a quienes les era otorgada una ciudadanía “honoraria”, eran refugiados sin ningún tipo de sostén económico, o simplemente extranjeros. Generalmente estaban bajo el cargo de un patricio, quién les ofrecía alimento y vivienda a cambio de que estos les acompañaran en las guerras o realizaran todas aquellas tareas que les fueran encomendadas.
- Plebeyos. Es este peldaño se encontraba la mayor parte de la población romana, eran extranjeros o refugiados generalmente pobres. A pesar de no contar con la ciudadanía romana, eran vistos y reconocidos como “libres”, sin embargo, no se les permitía participar en la política ni en la religión.
- Esclavos. No eran tomados en cuenta para ningún tipo de decisión, solo vivían para cumplir las órdenes de sus amos. Generalmente provenían de la guerra donde eran capturados para ser prisioneros, o de

aquellos quienes no pudieron saldar su deuda con algún acreedor y cayeron en la pobreza total.

- Libertos. Eran prisioneros liberados por sus amos, o mediante algún tipo de pago.

Finalmente, respecto a la administración de las sanciones las leyes eran estrictas , por ejemplo, en caso de que se cometiera algún robo, la persona culpable podía subsanar el daño mediante algún pago acorde con lo que se cometió, sin embargo, en caso de no poder hacerlo la persona pasaba a ser esclavo del afectado. La ciudadanía romana podía perderse con una relativa facilidad: por ser capturado, por no poseer la suficiente riqueza económica para subsistir, por no acceder al servicio militar, o por ir a otra ciudad y ser ciudadano de la misma. La pena de muerte podía ejecutarse a quién diera testimonios falsos o alterara la paz de la ciudad. En caso de que se dieran lesiones físicas accidentales o intencionales, se podía cubrir el daño mediante un daño de la misma magnitud contra el culpable.

### Edad Media

Con la llegada del feudalismo, la administración que ejecutaba el feudo estaba fuertemente sesgada de acuerdo a los deseos del señor feudal, ya que este último era quién estaba a cargo de la producción del siervo. Contrario a lo

que podría pensarse, el feudalismo no siempre estaba plagado de abusos por parte de los señores feudales, lo anterior siempre dependía del perfil de los mismos. Visto desde la perspectiva administrativa, el feudalismo facilitó el control de territorios extensos, así como la generación de abundantes riquezas.

Con el crecimiento del comercio, comenzaron a aparecer talleres artesanales en donde el comerciante comenzaba a tener un papel importante como intermediario entre el comprador y el productor, teniendo además la necesidad de moverse entre diversas regiones, y esto a su vez desencadenó la necesidad de generar garantías, muestras, y características específicas de los productos. Para satisfacer las nuevas condiciones del momento, aparecieron los denominados “*gremios*”, que fueron asociaciones que existieron entre los siglos XIII y XVIII en Europa, los cuales se caracterizaban por ser monopolios constituidos por artesanos que se especializaban en actividades tales como joyería o tejido para vender sus productos dentro de determinadas regiones. Los integrantes de un gremio debían obedecer ciertas normas administrativas en campos específicos como la administración de materiales, el proceso, el envío del producto y el control final del producto. (Münch, 2014)

## Revolución Industrial

Los inventos y descubrimientos que se originaron durante la revolución industrial tales como: el automóvil, la bombilla de luz, o el teléfono y su complejidad para poder producirlos hizo que fuera necesaria la especialización para su ensamblaje, así como la administración para el seguimiento de los problemas que se presentaban en las fábricas.

Al aparecer dentro de las fábricas la llamada “producción en serie”, la producción artesanal comenzó a perder valor rápidamente, por lo cual aparecieron más problemas referentes a la especialización del trabajo y los problemas de fabricación. Por lo anterior, se considera que la administración es un conjunto de técnicas que surgen durante este periodo y de un carácter social debido a la centralización de la producción en las fábricas.

En este tenor la administración como se conoce hoy, parte de la administración científica de principios del siglo XX cuando se desarrollaron modelos de organización basados en la contabilización de tiempos y movimientos de cada una de las actividades dentro de una línea de producción , en donde los principales cambios que se generaron se refieren a la especialización del trabajo, y a la medición científica del tiempo en las tareas realizadas por los obreros de las

plantas y fábricas de aquellos años. La administración científica se define como: “La aplicación de los métodos de ingeniería a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad” (Münch, 2014)

Se le reconoce a Charles Babbage como precursor de la administración científica con la creador de la “maquina diferencial”<sup>3</sup>, que vendría a ser la máquina precursora de la computadora moderna. Fue la primera persona en hablar sobre las posibles ventajas de la división del trabajo tales como un menor tiempo en el aprendizaje, una mayor eficiencia de producción por la continua repetición de tareas muy similares, así como la creación de maquinaria y herramientas que ayudaran a la integración del personal en el puesto, así como su simplificación.

---

<sup>3</sup> “Babbage presentó un modelo que llamó máquina diferencial en la Royal Astronomical Society en 1822. Su propósito era tabular polinomios usando un método numérico llamado el método de las diferencias. La sociedad aprobó su idea, y apoyó su petición de una concesión de 1.500 £ otorgadas para este fin por el gobierno británico en 1823” citado de [http://www.mjcv.es/susanaoubina/Inventos\\_Inventores/enlaces/maquina%20diferencial.html](http://www.mjcv.es/susanaoubina/Inventos_Inventores/enlaces/maquina%20diferencial.html)



## Época Primitiva

- División de tareas.

## Imperio Egipcio

- Monarquía por parte de faraones. Cada ciudad poseía su consejo administrativo.

## Imperio Babilónico

- Aparición y creación del código Hammurabi.

## Imperio Griego

- Monarquía ejercida por los reyes. Orden social por propia responsabilidad.

## Imperio Romano

- Administración de la justicia mediante la Ley de Talión.

## Edad Media

- Aparición del feudalismo y de los gremios.

## Revolución Industrial

- Producción en serie. Administración científica (Charles Babbage).

Tabla 1. Evolución de la administración. Elaboración propia.

Uno de los aportes que datan de la revolución industrial y que siguen vigentes hoy en día en algunas empresas, fue el sistema de incentivos que ideó Taylor, el cual consistía en pagar una cuota definida a los trabajadores por un trabajo determinado, si los trabajadores rebasaban esa cuota se les era otorgado otro pago mayor que el primero.

En resumen, las aportaciones que dio la administración científica fueron las siguientes:

- La capacitación de los trabajadores.
- El sistema de incentivos ideado por Taylor.
- La estandarización del trabajo.
- Los estudios de tiempos y movimientos
- y la especialización.

Todo lo anterior dio pie a la generación de nuevas teorías administrativas, dadas las nuevas condiciones tecnológicas a las que se enfrentaban los administradores, tales como la Teoría de la Administración General de Henri Fayol en la cual establece que al comienzo de un determinado trabajo, el administrador debía tener habilidades especializadas para poder realizar un trabajo verdaderamente decisivo dentro de una organización, pero a medida que este ascendía de puesto y adquiría una mayor responsabilidad éstas habilidades iniciales dejaban de tener importancia para dejar paso a habilidades y conocimientos administrativos más generales.

Así como la Teoría de la Administración General, Fayol en su obra “Administración Industrial y General” del año 1926

determinó 14 principios de la administración que en la actualidad aún se aplican en algunas empresas:

- ❖ *Autoridad.* Se refiere al derecho que se tiene para mandar y el poder que se posee para que los subordinados obedezcan.
- ❖ *Disciplina.* Se refiere a la conducta y la obediencia respecto a lo establecido entre el subordinado y la organización.
- ❖ *División del trabajo.* Tiene por objetivo tener una mayor producción con la misma cantidad de esfuerzo, así también permite que la atención se reduzca a una menor cantidad de objetos. Por otro lado, también conlleva a la especialización del trabajo.
- ❖ *Unidad de mando.* Un subordinado debe recibir órdenes de un solo jefe.
- ❖ *Unidad de dirección.* Se refiere a que debe existir un solo jefe y un solo programa que lleven al mismo objetivo común.
- ❖ *Iniciativa.* Se refiere a la libertad de proponer, de visualizar un plan a futuro y de llegar al éxito, para ello la organización debe ser flexible para que los colaboradores puedan expresar sus ideas.
- ❖ *Subordinación del interés particular al interés general.* Se refiere a que los intereses de todos los integrantes

de una organización deben estar enfocados y estar en la misma sintonía de acuerdo al interés general de la misma.

- ❖ *Justa remuneración.* La remuneración se refiere al precio que tiene un servicio prestado, por lo cual debe ser justa y garantizada para todos los colaboradores.
- ❖ *Unidad jerárquica.* Es la línea de autoridad que va del nivel más alto de la organización al operativo
- ❖ *Centralización.* Se refiere a la concentración de la autoridad en el escalón más alto de la organización
- ❖ *Equidad.* La equidad y la igualdad son conceptos que deben tomarse en cuenta constantemente dentro de una organización. Para ello es necesaria la experiencia, la bondad, la justicia y la bondad.
- ❖ *Orden.* El orden puede evitar a la empresa gastar mucho tiempo en acciones innecesarias que pudieron haberse evitado con un orden bien ejecutado. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- ❖ *Espíritu de equipo.* La unión de muchas personas con un mismo objetivo en común hace mucho más fácil el realizar determinadas tareas que realizadas individualmente pueden ser imposibles, la empresa y sus colaboradores deben ir hacia un mismo sentido para asegurar el logro de los objetivos de la misma.

- ❖ *Estabilidad.* La rotación del personal en una empresa genera costos constantes al tener que invertir dinero en la capacitación de los nuevos integrantes, por ello es deseable y necesario que los niveles de rotación de una empresa se mantengan al mínimo.

En 1949 Fayol también determinó que un administrador debía poseer determinados conocimientos, características físicas y morales para el correcto desempeño de sus actividades-

- 1. Cualidades físicas:** salud, vigor físico y presencia de mando.
- 2. Cualidades mentales:** capacidad para comprender y aprender, buen criterio, adaptabilidad y vigor mental.
- 3. Cualidades morales:** energía, firmeza, disponibilidad para aceptar responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad.
- 4. Educación general:** conocimientos generales de asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función desarrollada.
- 5. Conocimientos especiales:** acerca de la función desempeñada ya sean técnicos, comerciales, financieros o administrativos.

**6. Experiencia.** Conocimientos que se derivan del propio trabajo; esto significa el aprendizaje mismo que se obtienen del trabajo.

Así como en su tiempo Henri Fayol determinó los principios administrativos que se adaptaban a la época y condiciones sociales, en la actualidad existen otros autores que han establecido sus propios principios y características de la administración, como el caso de Benavides Peña Javier (2014), quién presenta algunas características únicas que posee la administración:

1. Universalidad. Referente a la aplicación de la administración en cualquier actividad, situación o lugar que se presente: una escuela, un campo militar, un restaurante etc.
2. Valor Instrumental. Se refiere a la administración como un instrumento, una herramienta que ayuda a alcanzar determinados objetivos o metas, en otras palabras: la administración no posee un fin en sí misma.
3. Unidad Temporal: Explica que la administración posee distintas etapas o fases dentro del proceso administrativo, pero se ejemplifican así únicamente para fines educativos, sin embargo, éstas fases pueden existir al mismo tiempo.
4. Amplitud del ejercicio. Es decir, se aplica en cualquier nivel de una organización.

5. Especificidad. La administración tiene un carácter único, aunque se auxilie de otras disciplinas tales como la ingeniería o la psicología, no puede ser confundida con ellas.
6. Interdisciplinariedad. La administración tiene lazos con todas aquellas ciencias o disciplinas que tengan que ver con la eficiencia dentro de una organización
7. Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan y adecúan a la situación en la que se presente.

## **2.2 Propósito de la administración.**

La administración tiene como objetivo el coordinar todos los recursos y el talento humano de una organización de forma eficiente para el cumplimiento de las metas establecidas.

Los recursos utilizados se dividen usualmente en tres: recursos financieros, recursos físicos, y recursos humanos. Autores como Benavides Pañeda Javier, a quién ya mencioné anteriormente, consideran que en la actualidad es necesario incluir los recursos tecnológicos, en adición a los anteriores. Mismos que se describen a continuación

- **Recursos tecnológicos:** Se refiere a todos aquellos procesos que incluyen la producción desde el punto de vista de diseño de equipo, y de la maquinaria utilizada para esas actividades. Con la tecnología

avanzando de forma exponencial, los tiempos, cantidad y eficiencia con la que se fabrican determinados productos aumenta, mientras que los tiempos y costos disminuyen. Así también es importante que las empresas posean tecnologías nuevas que les permitan tener una ventaja competitiva por sobre sus rivales.

- **Recursos físicos:** Mobiliario, equipo de oficina, terrenos y edificios, maquinaria de producción etc.
- **Recursos financieros:** Los recursos financieros de una empresa no solo se refieren al efectivo con el que cuentan, incluye también a la capacidad que tiene una organización para y obtener préstamos. Los recursos financieros son importantes y requieren de un cuidado delicado en su gestión debido a que mediante éstos es posible adquirir recursos físicos, tecnológicos y humanos.
- **Recursos humanos:** Las personas son necesarias para que pueda existir una organización, de lo contrario no podría si quiera concebirse la idea de la propia organización.



## 2.3 Clasificación de los administradores por nivel.

Después de haber realizado una revisión de la literatura respecto a la evolución que ha experimentado la disciplina de la Administración hasta la época de la Revolución industrial, así como de su razón de ser. Asimismo, para efectos de esta investigación se muestra la clasificación en la que los administradores se pueden encontrar en las organizaciones de acuerdo a los niveles jerárquicos de las mismas de acuerdo con Michael Hitt.

### Administradores de primera línea:

Son aquellos que están en el nivel más bajo dentro de una organización y usualmente son denominados: *supervisores*. En el pasado, en las plantas manufactureras el administrador de primera línea solía llamarse *capataz*.

Los empleados que tienen a cargo son aquellos que ejecutan tareas básicas dentro del área de producción. Dentro de este nivel administrativo una de las tareas principales es la de fungir como enlace entre el área de producción de cada departamento y la organización en general. Aún con lo anterior es usual que este nivel administrativo pase muy poco tiempo con los

administradores de primer nivel o con personas ajenas a la organización, pero dentro del ámbito laboral, lo más común es que pasen la mayor parte del tiempo con las personas a las cuales supervisan.

#### Administradores de nivel medio:

Este nivel administrativo se encuentra entre los niveles altos de la organización y los administradores de primera línea, comúnmente tienen los siguientes nombres o puestos: coordinadores, jefes de departamento, jefes de área, gerentes, gerentes de planta, gerente de área, gerente de división, jefe de división etc.

Normalmente son aquellos que llevan a cabo las estrategias, metas y planes específicos provenientes de la alta dirección. Son responsables de coordinar (en algunas ocasiones) a los recepcionistas, asistentes administrativos, asistentes ejecutivos etc.

#### Administradores de primer nivel:

Aquí se encuentran aquellos administradores encargados de la dirección general y las operaciones generales de una organización. Son los responsables de tomar las decisiones, fijar metas y objetivos, establecer estrategias que repercuten en la empresa y que a su vez siguen un camino

descendente jerárquicamente. Dedicán la mayor parte de su tiempo a hablar con puestos iguales fuera de la organización.

Entre los nombres o puestos que usualmente reciben se encuentran: director general, presidente, presidente de división, CEO, vicepresidente etc.

## **2.4 Otras denominaciones de los administradores.**

En los diferentes textos relativos a la Administración nos encontramos que el término “administrador” tiene otras denominaciones , como la de: “gerente”, “coordinador” o “CEO”<sup>4</sup> son usados indistintamente por las empresas y sus empleados para referirse a aquella persona que coordina los recursos y las personas para el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, se debe indagar un poco más en las definiciones que algunos autores nos dan sobre estos conceptos para determinar las diferencias y similitudes entre éstos.

La administración como disciplina según Sergio Jorge Hernández (2012) se refiere a “[...] coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia

---

<sup>4</sup> Del inglés (Chief Executive Officer), la traducción más utilizada al español es: Director Ejecutivo.

un determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc.

Martin J. Gannon (1997) define a los administradores desde dos perspectivas: una proactiva y otra reactiva. La primera se refiere a los administradores como planificadores sistemáticos y racionales, que anticipándose a los eventos tratan de alcanzar el éxito mediante el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, mientras organizan los recursos y a los miembros de la organización para alcanzarlos. Por otra parte, el perfil reactivo es definido como una persona que toma decisiones desde una perspectiva agresiva, que únicamente reacciona a los problemas en su entorno laboral de una forma tensa y volátil. Independientemente de los dos perfiles de Martin J. Gannon que definió en su libro. En esta investigación no se diferirá entre las definiciones de ambas perspectivas, quedando como única opción adoptar la definición del perfil proactivo.

Por otra parte, los gerentes son definidos por Stephen Robbins (2014) como: “[...] alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.” Como se puede observar en las definiciones anteriores, el administrador desde un punto de vista

disciplinario y un gerente tienen en común la palabra “coordinar”, que según la definición que la Real Academia (Real Academia Española, 2018), el coordinar se define como: “Unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso.” Visto de esta forma la definición de un coordinador podría compartir éstas características con la de un administrador, sin embargo, no son lo mismo ya que un administrador cumple y realiza muchas más funciones.

Así también el diccionario de Cambridge nos otorga una definición de *CEO*: “La persona con la posición/cargo más importante en una compañía”. La definición que se nos da podría ser interpretada como la de un director ejecutivo, o hasta la de un administrador o gerente general por lo que, para tratar de diferenciar un poco más entre un administrador, un gerente y un *CEO* la revista *Expansión* nos ofrece una definición más específica de un *Chief Executive Officer*: “Cargo y persona en la que se delegan casi todas las atribuciones del consejo de administración, previa aprobación por mayoría de dos tercios de sus componentes. A veces utilizan incorrectamente este nombre el o los administradores únicos. En las grandes empresas se utiliza en ocasiones para cubrir un nivel del escalafón y entonces

se hace compatible con el cargo de 'presidente ejecutivo' o 'director general'" (Expansión: Diccionario Económico, 2018)

Teniendo un panorama más amplio entre un administrador, un gerente, y un presidente ejecutivo o CEO, podrían establecerse ciertas diferencias marcadas entre los distintos autores y definiciones que estos mismos nos ofrecen: en primer lugar, un gerente es la persona que se encarga únicamente de dirigir y coordinar al trabajo de las personas en una empresa, por lo que a pesar de lo que pudiera pensarse en primera instancia no se refiere a un administrador, puesto que sus responsabilidades no van más allá del estricto cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por "la empresa", mientras que el administrador además de dirigir y supervisar el trabajo de los colaboradores de una determinada empresa, también gestiona los recursos de la misma y establece los objetivos a corto y largo plazo de la organización. Por último, un CEO puede compartir el significado o definición con un presidente ejecutivo, esto quiere decir que en cierto sentido son meramente figuras decorativas de una organización o empresa.

Sin embargo, para efectos de ésta investigación tomaré como sinónimos los conceptos de *administrador* y de *coordinador*. A pesar del nombre del puesto que poseen los

administradores de un determinado campo de conocimiento de (coordinadores académicos) está más que claro que las actividades que realizan a diario van mucho más allá de coordinar.

## **2.5 Poder.**

La función de los administradores no es tarea fácil de realizar, especialmente porque ha de tener la capacidad de influir en los demás y esto se logra mediante el poder.

Es en ese sentido, que en este trabajo se aborda el tema para comprender el rol que juegan los administradores en las organizaciones.

Indudablemente que en la vida cotidiana nos encontramos involucrados en relaciones de poder y subordinación, primeramente, en las relaciones familiares se da este fenómeno debido a que los padres ejercen autoridad sobre sus hijos, es decir; el ser humano generalmente está sometido algún tipo de poder. El poder nace con la existencia del ser humano, nace de las ganas de querer explorar, de crear y transformar todo aquello que lo rodea, de la inquietud de dominar las habilidades y facultades que posee, de dominarse a sí mismo. Dentro de una organización el poder es el que guía el rumbo que ha de

seguirse en la consecución de sus objetivos. En resumen , el poder es una especie de fuerza que mantiene el orden en cualquier estructura social u organizacional.

Siguiendo lo que señala al respecto, José Antonio Marina (2008) en relación al poder se dice que los psicólogos tienen problemas para distinguir entre la “motivación del logro” y la “motivación del poder”, también menciona que la motivación del logro se refiere a la necesidad del perfeccionamiento de una competencia de carácter personal, que se justifica con la necesidad de sentirse hábil, de sentirse capaz de las cosas que realiza. La motivación del poder, al contrario del concepto anterior, tiene por objetivo el utilizar a las personas alrededor para los proyectos que se desean. Los límites entre los conceptos anteriores son divididos por una delgada línea que puede rebasarse y confundirse muy fácilmente, es tan sencillo como que una persona tenga como meta personal el imponerse a los demás, simplemente por el hecho de hacerlo.

Marina cuenta una anécdota de una persona que tenía conflicto con su timidez y con su poca capacidad de dirigir a causa de lo anterior. Entonces, para poder hacer crecer su “autoestima”, necesitaba de imponerse ante los demás continuamente, lo cual provocaba que su cuerpo y mente estuvieran constantemente sometidos a estrés y ansiedad



que sólo provocaban que el sentimiento de frustración aumentara. Después de lo anterior, el hombre se enlistó en el ejército con la esperanza de aprender algo en una institución jerárquicamente establecida, sin embargo, la idea de aprender algo sobre el poder en el ejército no resultó tan buena como lo pensaba, al poco tiempo el hombre comenzó a tener problemas con mandatos contradictorios, y con juegos de poder de órdenes que se veían rápidamente anuladas con otras órdenes, lo cual terminó por una salida prematura y deshonrosa de la institución. José Antonio Marina denota que en ese caso la motivación del poder no era otra cosa más que una extensión o prolongación de la motivación del logro.

Con un concepto tan caótico, e interpretado de distinta forma por cada persona es necesario definir qué es el poder, a la luz de diferentes autores.

La Real Academia Española nos da las siguientes definiciones:

“1. tr. Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.”

2. tr. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo.”

A pesar de que me refiero a una cita de las definiciones de la RAE, es necesario que se profundice más para saber

exactamente a qué se refiere. El término poder (etimológicamente) proviene del latín *possum – potes – potuí – posse*, que de manera general significa ser capaz, tener fuerza para algo, o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio o posesión de un objeto físico o concreto, o para el desarrollo de tipo moral, política o científica. Usado de esta manera, el mencionado verbo se identifica como homólogo de *facultas* que significa posibilidad, capacidad, virtud, talento. El término *possum* recoge la idea de ser potente o capaz pero también alude a tener influencia, imponerse, ser eficaz entre otras interpretaciones.” (Ávila-Fuenmayor, 2007)

Para Thomas Hobbes (1951) el poder es “[..]es la gran fuerza que permite al hombre articular intereses integrados y comunes que se formalizan en un contrato social. Conforme a su teoría del contrato social los miembros de una sociedad utilizan al poder como forma de existencia del Estado y de las organizaciones, mismo que aglutina la gran fuerza o poder individual de los que se han apegado a ese contrato para conformar una gran fuerza o poder supremo que permita salvaguardar la paz en la sociedad, dándole al Estado el nombre simbólico del Leviatán”. (Gonzales Raúl, s.f.)

Desde un punto de vista filosófico el autor también hace referencia a John Locke (1690) explicando que el poder “[..]es una condición de creación o conformación, permanencia y supervivencia de una forma legítima que surge de la asociación de individuos. El poder se circunscribe a límites concretos donde debe privar un orden e igualdad para los miembros, sea este el gobierno civil o cualquier tipo de agrupación que tenga por objetivo la relación social libre o soberana. La ejecución del poder puede utilizar la fuerza siempre que se trate de ajustar o reajustar el comportamiento de los miembros de la asociación, entendiéndose este como gobierno civil.”

De acuerdo con Michel Foucault (1971):“Webber nunca planteó al poder en sentido personal ni en la capacidad de la imposición forzada como enajenación o explotación puesto que esto iría en contra de sus categorías sociológicas, más bien, habla de probabilidad por el hecho de que esto no es siempre necesario porque los miembros pueden o no cumplir el código de comportamiento y que se ajusta a las necesidades sociales de acuerdo con el orden legítimo que ha sido establecido y que se hará con validez para el establecimiento de las normas que deberán cumplir sus miembros, el poder es una forma de ejecución de la legitimidad que ha sido convenida para todos los integrantes

de una organización conforme al pacto de los interesados y en el otorgamiento por una autoridad considerada como legítima, por tanto. El poder no tiene como función esencial decir no, prohibir y castigar, sino ligar su espiral indefinida: la coerción, el placer y la verdad; al mismo tiempo el poder implica un contra-poder. Entonces, el poder es una forma de exigencia de los compromisos de relación social pactados y será ejecutado por el orden administrativo pues este regulará la acción de la asociación”

En otras palabras, Foucault se refería al poder no como una característica impositiva ejercida únicamente para prohibir determinadas acciones, sino más bien la describe como una especie de sinergia alimentada por los intereses de los colaboradores de una empresa con el fin de que mediante los compromisos previamente pactados entre todos los trabajadores y se lleguen a los fines determinados, mientras que a la par, la administración se encarga de todo lo anterior mediante la regulación de los mismos.

Así también Francisco Ávila-Fuenmayor aporta una idea interesante sobre el concepto del poder, referente a Michel Foucault: “el poder no es algo que posee la clase dominante; no es una propiedad, sino que es una estrategia. En tal sentido, el poder no se posee, se ejerce, y sus efectos no

son atribuibles a una apropiación sino a ciertos dispositivos que le permiten funcionar a cabalidad.”

Para Foucault el poder no tiene ninguna raíz política o jurídica sino social, ya que designa las relaciones entre pares. Entonces se considera la presencia y multiplicidad de poderes que existen en una esfera social los cuales se definen como: poder social.

Hannan Arendt (1974), dice que “el poder corresponde a la aptitud humana no sólo de actuar, sino de actuar de manera concertada. El poder no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras permanece unido el grupo. Cuando se dice que alguien está ‘en el poder’, se refiere a que efectivamente a que tiene poderes de un cierto número de personas para que actúe en su nombre. En el momento en el que desaparece el grupo que dio origen al poder en un principio, el poder se desvanece igualmente, esto es ‘sin pueblo o grupo no hay poder”.

En resumen, Hannan Arendt explica que el poder puede existir únicamente mientras exista un grupo, donde la persona que posee el poder pueda ejercerlo. Visto desde un punto de vista administrativo podría poner el ejemplo de un jefe de una determinada área funcional, es fácil suponer que,

si un jefe no tiene subordinados con quién ejercer el poder, entonces el poder no existe, el poder no puede ejercerse a la nada.

“Talcott Parsons (1980) tiende a hacer hincapié en el contrato social y la sanción: el poder es la capacidad generalizada para asegurar la ejecución de obligaciones ligadas en unidades en un sistema de organización colectiva, en el que las obligaciones se legitiman con referencia a su importancia para las metas colectivas, y en el cual, en caso de obstinada oposición, se presume que se obligará a su cumplimiento por medio de sanciones circunstanciales negativas, cualquiera que sea el agente verdadero que imponga tal cumplimiento.” (citado por Hoffs, 1986, pág. 20)

“Con Abraham Zaleznick (1980) el poder es la capacidad de controlar a los miembros de una organización, lo que proporciona la base para la dirección de las organizaciones y el logro de metas sociales. El poder implica dominio, sumisión y hasta imposición”. (Citado por John P. Kotter, “El poder gerencial”, p.1)

Por otra parte, Marina (2008) describe los tres saltos de fase en los que se mencionan los momentos que nos diferencian

de los seres vivos salvajes, para dar paso al poder con un enfoque más humano.

Primer salto: Se muestra el efecto que tiene la inteligencia humana con los todos los deseos, convirtiéndolos en insaciables, en el cual va incluido el deseo de poder. También se puede notar una clara diferencia de inquietud y disruptividad comparados con la estabilidad animal.

Segundo salto: La fuerza bruta como herramienta para ejercer el poder queda atrás para dar paso a herramientas más sofisticadas e “irreales”, por lo cual los mecanismos de poder se vuelven más simbólicos.

Tercer salto: Aparece la necesidad de justificar la obediencia y de legitimar el poder. “La lucha por el poder se convierte en una lucha entre distintas legitimaciones”

Cisneros Raúl (2018), describe 6 aspectos principales que se deben puntualizar para poder entender qué es el poder:

1. El poder tiene un origen racional que es tendiente a lograr la existencia, coexistencia y supervivencia de todas las sociedades (y en las cuales tiene origen el poder). El poder tiene dos caras: una propositiva (destinada a ser ejercida para lograr la interrelación de los miembros de una organización, “garantizando

que la división del trabajo se apegue al orden legítimo y que se aboque a la realización de los propósitos”. Mientras que por otro lado la cara negativa está ligada al dominio, al uso de la fuerza e influencia para lograr un cambio en los individuos.

2. El poder no se refiere a prohibir, a denegar, o a castigar, sino más bien a la cohesión de los individuos, por lo que podría generarse un contrapoder.
3. El poder en las organizaciones debe ser utilizado como un elemento articulador, que sirva como enlace y regulador del comportamiento de los individuos.
4. El poder no está sujeto en un contexto individual, siempre estará dentro de un marco institucional o estructura (sociedad, estado, organización, grupo o clase)
5. El poder no es la propiedad de individuo, este siempre pertenece a un grupo. Sin embargo, se requiere del hombre para su “simbolización” sin que eso signifique que el poder debe estar sesgado hacia los intereses del hombre.
6. Para comprender la forma en la que se ejerce el poder en las organizaciones, “es necesario compenetrarse con los marcos institucionales, que al



mismo tiempo determinan el diseño estructural de las organizaciones”.

El ser humano, así como muchos otros animales que viven agrupados o en manadas, que podrían definirse como pequeñas sociedades mucho más simplificadas que las humanas, son susceptibles a aceptar la idea de un líder, un jefe de la manada, alguien a quien se le muestra sumisión, sin embargo, así como se acepta la idea de ser dominado, también es de esperar rebeliones contra el poder que lo somete.

Asimismo, Marina presenta dos tipos de personalidades que pueden presentarse frente al poder, una sumisa y otra rebelde. Tomar decisiones o tomar el control pueden ser situaciones que causen mucho estrés o angustia, o, por el contrario, que sean situaciones que provoquen entusiasmo, todo depende del tipo de personalidad presente en la persona.

La dictadura nazi es un ejemplo claro de lo anterior, ¿cómo es posible que el pueblo alemán soportara una dictadura tan autoritaria y rígida? Lo anterior desató varias investigaciones respecto a este fenómeno de sumisión, tal es el caso de Erich Fromm (1929) quien mediante entrevistas realizadas a trabajadores de Alemania pudo identificar lo que llamó un

“tipo autoritario”, caracterizado por una necesidad emocional de ser sometido por líderes llenos de poder, símbolos que representen fuerza, algo a lo cual aferrarse, algo que los haga sentirse identificados.

Cuando Hitler ascendió al poder, Fromm habló de algo que llamó como “conciencia autoritaria”, que se refiere a la interiorización de las autoridades externas, tales como el Estado o los padres, así cómo se adopta su autoridad también se adoptan las normas y castigos que éstos conllevan. La identificación con una autoridad produce un efecto de seguridad en éstas personas.

Debe tomarse en cuenta que el poder puede ser una herramienta para crear, o un arma para someter y destruir, es por ello que los administradores deben de mantener un equilibrio entre éstos dos polos para llevar a una organización hacia el éxito y el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.5.1 Tipos de poder.**

En 1958 John R. French y Bertran Raven<sup>5</sup> determinaron que existen 5 tipos de poder que un administrador o superior

---

<sup>5</sup> Del libro publicado en 1959: The bases of Social Power. ([https://www.researchgate.net/publication/215915730\\_The\\_bases\\_of\\_social\\_power](https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power))

puede utilizar para persuadir a sus subordinados:

- Poder legítimo o autoridad: Este tipo de poder se da cuando los empleados o subordinados obedecen al superior únicamente por su puesto dentro de la organización. Cualquier coordinador, administrador o gerente puede valerse de este tipo de poder en un primer momento, especialmente cuando se integra a nueva empresa, pero valerse de este, puede traer consecuencias con los empleados a largo plazo, como resistencia o inconformidad.
- Poder de recompensa: Se ejerce cuando el superior influye en los empleados mediante recompensas, promociones, o aumentos salariales. La utilización del poder de recompensa con los subordinados tiene un impacto rápido, pero a corto plazo, además de que pudiera ser un problema en organizaciones donde existan pocos recursos para dar al empleado. En ocasiones por su naturaleza de corto plazo, los trabajadores pueden percibir este estímulo como parte de un plan de manipulación, trayendo consecuencias negativas.
- Poder de la experiencia: El poder de la experiencia se ejerce cuando una persona posee más conocimiento

de algún asunto en particular, y los subordinados lo obedecen sólo por este hecho.

- Poder de referencia: Los subordinados obedecen al superior simplemente porque existe respeto, identificación o estima. Se puede generar un alto nivel de motivación con este tipo de poder pudiendo llegar a un punto donde los trabajadores tengan iniciativa, pero con el peligro de que el administrador pueda llegar a hacer mal uso de este, manipulando a los empleados y llegando a ser un peligro para la organización.
- Poder Coercitivo: Se da cuando el superior establece un curso de acción, pero con la premisa de que podrá castigarlos en dado caso de que no cumplan con lo establecido. La utilización de este tipo de poder puede atraer efectos secundarios que no son deseables para la organización tales como temor, ansiedad o frustración de los subordinados, provocando altos índices de rotación por el uso excesivo del poder coercitivo.

El utilizar distintos estilos o tipos de poder también conllevan a distintas tácticas de influencia para lograr 'influir' en las acciones, comportamientos y actitudes de los subordinados. Es necesario que las distintas tácticas que existen se

adecúen al contexto que se está viviendo, ya que dependiendo de la situación y persona a la que se quiera dirigir, se deberán de evaluar las distintas opciones que se poseen para lograr lo que se desea. Michael A. Hitt (2006), menciona que para una persona con un alto grado de experiencia convendría utilizar una táctica de persuasión racional, mientras que para una persona con un poder referente es mucho más efectiva la táctica de inspiración. Así también, hace mención a la poca efectividad que tendría la táctica de presión ante una persona que ocupe un puesto de alto rango dentro de la organización, mientras que el intercambio podría funcionar de una manera efectiva con un compañero, pero no con un subordinado.

Para Marina (2008), sólo existen dos formas de ejercer el poder a pesar de las diferentes circunstancias en las que se puede presentar.

1. Con el control inmediato del subordinado.
2. Con el control mediato del subordinado.

En el primer caso se refiere a que la persona que ejerce el poder puede conseguir lo que desee, sin la necesidad de la colaboración del subordinado. (Es decir, sin que sus sentimientos, creencias/valores, o voluntad entren en juego). Por ejemplo, la fuerza es un ejemplo claro del control

inmediato. Por otro lado, el control mediato se refiere a la estrategia usada en la mente del dominado para inducirlo a un comportamiento determinado.

Un ejemplo claro del control mediato e inmediato sería un automóvil dentro de una autopista yendo a una determinada velocidad, si lo que se quiere es ejercer un control mediato para que el automóvil reduzca la velocidad, la opción más lógica sería mediante prohibiciones o advertencias, pero si se quiere ejercer un control inmediato, una de las soluciones sería introducir un dispositivo en el automóvil que cumpla la función de limitar la velocidad de este.

## **2.5.2 Tipos de tácticas de influencia**

Por otra parte, valdría la pena identificar algunas tácticas de influencia que pueden ser de utilidad en una organización, a través de ellas es posible lograr que las personas realicen lo que se requiere, mediante distintos enfoques que se adecúen a la personalidad y situación.

- ✓ **Persuasión racional:** Se utilizan argumentos racionales, lógicos y con evidencia que respalde lo que se está diciendo, y de esta manera demostrar

que lo propuesto tiene una alta probabilidad de salir de acuerdo a lo planeado.

- ✓ **Informar:** Se explican todos aquellos posibles beneficios que se obtendrán a partir de realizar tal o cual acción.
- ✓ **Recurrir a la inspiración:** Se utilizan las emociones, valores e ideales para lograr que la contraparte se sienta motivado por éstos ante una propuesta, y de esta manera se logre un compromiso.
- ✓ **Consulta:** Es necesario lograr que la contraparte ayude a mejorar un proyecto, propuesta o idea con el fin de demostrar que se desea su participación y apoyo en los mismos.
- ✓ **Intercambio:** Se ofrece un incentivo de cualquier tipo, algún intercambio de favores a cambio de que la contraparte haga lo que se le pide.
- ✓ **Colaboración:** Se ofrecen recursos o consultoría a cambio de la colaboración de la colaboración de la persona que se desea.
- ✓ **Exhortaciones personales:** Se utilizan a favor las relaciones de amistad o compañerismo para pedir un favor, o se pide un favor personal antes de explicar cuál es el motivo.

- ✓ **Congraciarse:** Se utilizan elogios o cumplidos con la finalidad de que la persona a la que se le solicita el favor acepte. O pueden utilizarse frases para señalar que se está seguro de que la contraparte puede realizar un determinado trabajo.
- ✓ **Tácticas legitimadoras:** Se busca legitimar o certificar la autoridad que tiene una persona para llevar a cabo una actividad mediante políticas, reglas o documentos válidos.
- ✓ **Presión:** Se utilizan amenazas, exigencias o recordatorios periódicos para influir en la persona deseada.
- ✓ **Tácticas de coalición:** Se utiliza el apoyo de las demás personas para lograr que la persona acceda.

En 1975 Amitai Etzioni describió los distintos tipos de reacciones que pueden tener los trabajadores en respuesta a los diferentes tipos de poder. Según Etzioni existen tres tipos de reacción que son: resistencia, cumplimiento y compromiso. El cumplimiento nace cuando es ejercido el poder de recompensa ya que los trabajadores o subordinados suelen reaccionar favorablemente a este tipo de poder. El compromiso se refiere al grado en el cual los subordinados están dispuestos a cumplir con tareas que involucren un esfuerzo más allá de lo que se les pide que



ejecuten en pro de la organización. Por la último, la resistencia es muy probable que se presente al utilizar el poder coercitivo hasta un punto probable en el cual se cree una resistencia tal que genere problemas constantes para su jefe inmediato en cuanto a herramientas o maquinaria.

A continuación, se presenta una tabla con los distintos tipos de poder y las probabilidades de reacción en cuanto a la reacción de los trabajadores dentro del compromiso, cumplimiento o resistencia.

| Tipos de Poder  | Compromiso  | Cumplimiento  | Resistencia  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de referencia</li> <li>• Poder de expertos</li> <li>• Poder coercitivo</li> <li>• Poder de recompensa</li> <li>• Poder de autoridad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ++</li> <li>• ++</li> <li>• -</li> <li>• +</li> <li>• +</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• +</li> <li>• +</li> <li>• +</li> <li>• ++</li> <li>• ++</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• +</li> <li>• +</li> <li>• ++</li> <li>• +</li> <li>• +</li> </ul> |

Tabla 2. Elaboración propia con información de Martin J. Gannon (1997) *Dónde: (++) Muy Probable, (-) Poco Probable, (+) Probable.*

## 2.6 Dirección

La Dirección como parte del proceso administrativo se refiere a la “conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr” (Hernández y Rodríguez, 2012). Todos los integrantes de una organización que ocupan cargos administrativos y gerenciales deben poseer habilidades directivas, dependiendo del grado de responsabilidad que recaiga sobre ellos.

Por otra parte, algunos otros autores nos presentan su propia definición de dirección:

“Influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación”. Harold Koontz, citado de (Hernández y Rodríguez, 2012)

“Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.” Munch García, citado de (González, 2015)

“Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social” Henri Fayol citado de (Hernández y Rodríguez, 2012)

“Dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización” Leonard J Kazmier citado de (González, 2015)

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.” David Hampton citado de (Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, 2012)

La dirección es un paso importante dentro del proceso administrativo debido a que:

- Mediante la dirección puede aplicarse correctamente el control.
- Se fomenta el respeto y buen clima organizacional dentro de las organizaciones.
- Se analiza lo que quiere una organización en los planes actuales y futuros.

El autor Alfredo C. Luna, en su libro: Proceso Administrativo del año 2015, señala los principios que rigen a la dirección, tales como:

1. **La impersonalidad de mando.** Éste principio se refiere a que, al ejercer la autoridad dentro del proceso de la dirección, todas las decisiones y el juicio de la persona encargada deben ser impersonales y objetivas.
2. **La armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Todos los colaboradores deben buscar el cumplimiento del mismo objetivo realizando todas las tareas que se les encomiendan con eficiencia y eficacia.
3. **Vía jerárquica.** Dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos, es necesario tomar en

cuenta y respetar los distintos niveles jerárquicos para evitar contradicciones que puedan generar conflictos dentro de la misma.

Una vez teniendo en mente los principios que rigen a la dirección, es importante mencionar que las etapas o procesos del mismo también se le conocen como funciones, y éstas consisten en la supervisión, la toma de decisiones, la motivación y **el liderazgo**. No existen una serie de pasos específicos para desarrollarlos, por lo que no tienen ningún tipo de correlación, hablando en términos de secuencia.

## **2.7 Liderazgo**

El liderazgo puede definirse de una manera simplificada como: la dirección de las actividades de los subordinados inmediatos. Por lo que siguiendo esta definición puede decirse que un líder es quien toma el control de un determinado grupo de personas para que se cumplan los ideales propuestos. Aún con lo anterior, es importante tomar en cuenta los tipos de relaciones que puedan darse entre un líder y seguidores, así como los factores que las afectan, debido a que las órdenes dadas por los líderes no siempre son acatadas o ejecutadas apropiadamente, provocando conflictos dentro de la organización.

El interés por saber e indagar más acerca del liderazgo comienza con la Segunda Guerra Mundial, en dónde Estados Unidos sufre las consecuencias de no poseer líderes que puedan guiar al país y transformarlo en una potencia dedicada al armamento y a la guerra, así también, carecía de líderes militares que pudieran hacer frente a los problemas presentados en el campo de batalla, por lo que los primeros estudios serios comenzaron al finalizar la guerra en la Universidad de Ohio por Likert (1967) y por Stoddill y Coons (1957). En éstos estudios pudieron identificarse dos grandes dimensiones del estilo de liderazgo: **la orientación de tarea** (que se refiere al grado que tiene un líder en la estructuración y asignación de tareas bien definidas y específicas, detallando los procedimientos a seguir y el trabajo esperado al finalizar las tareas), y la **consideración** (referida a si un líder posee y construye un ambiente de trabajo agradable para sus colaboradores, en dónde se muestra especial atención al bienestar de los empleados y una apertura al diálogo. Aunque estas dos dimensiones son totalmente independientes entre sí, un líder puede tener una preferencia hacia las tareas, pero sin dejar de lado la consideración.

Posteriormente Robert Blake y Jane Mouton en 1964, desarrollaron el *Grid Gerencial* con los estudios de Stoddill y Coons dando una nueva perspectiva a las relaciones que se dan entre los líderes y los subordinados. El *Grid Gerencial* o “Parrilla Administrativa” parte de la idea de los dos aspectos básicos explicados anteriormente (la orientación a las tareas, y la consideración), asignándoles un valor del 1 al 9 a cada una (menor a mayor) para después hacer una intersección en un cuadrante superior derecho y de esta manera determinar el estilo de liderazgo que se posee.

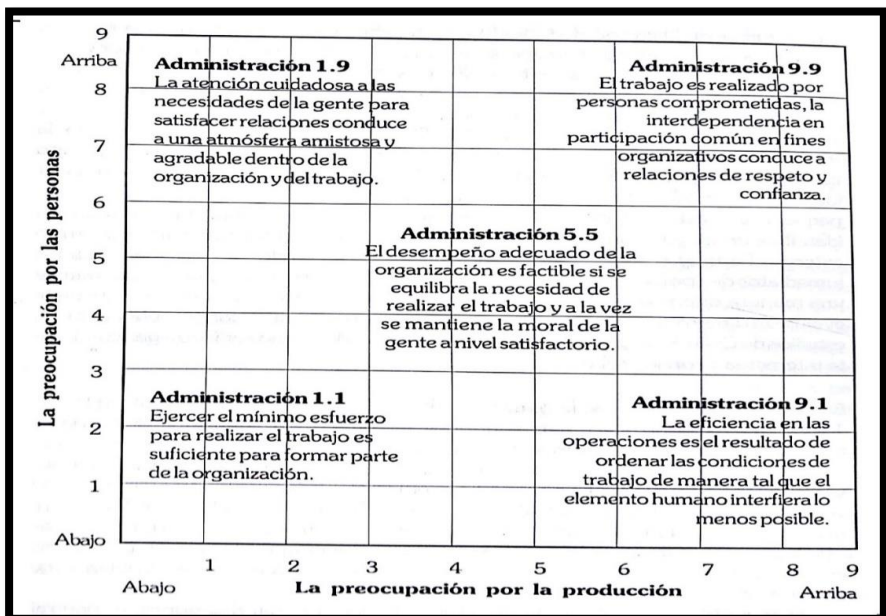


Figura 1. Tomado de Martin J. Gannon (1997). *Administración por resultados*.

La interpretación que se le da a los diferentes resultados de la Parrilla Administrativa (1.1, 1.9, 5.5, 9.1. 9.9) son los siguientes:

**1.1** Se refiere a un estilo de liderazgo en el cual se crea un ambiente de trabajo poco comprensivo y apático, donde la motivación es prácticamente nula, así como la retroalimentación proporcionada a los empleados.

**9.9** Es el estilo de liderazgo opuesto al anterior, en el cual las decisiones que se toman dentro de la organización son producto de una votación, donde el clima laboral está basado en la confianza y el apoyo, además de una retroalimentación sincera y periódica.

**1.9** Este estilo se caracteriza porque la persona que lo posee tiende a ceder su función como alguien que toma decisiones para tratar de calmar los posibles conflictos que se generen dentro de la organización. Utiliza su carisma como un sustituto de la evaluación.

**9.1** El líder, se caracteriza por tomar las decisiones sin consultar a ninguna persona antes. Se crea un clima de trabajo en el cual sólo existe la pérdida o la ganancia, es este estilo se basa en las amenazas para “motivar” a los empleados, así como entregar únicamente una retroalimentación negativa.



**5.5** Es el estilo de liderazgo equilibrado en el cual la organización puede desempeñarse correctamente si se mantiene un equilibrio entre la necesidad de las tareas y la consideración. Las decisiones se toman a través de la votación, y se dan estímulos sólo si el subordinado cumple con determinadas tareas antes de poder tenerlo.

### **2.7.1 Liderazgo Virtual.**

Se refiere a la dirección y control de procesos sin necesitar forzosamente una supervisión constante, debido a que la organización y el clima laboral que existe allí ayudan a que los trabajadores puedan auto gestionar sus actividades para el logro de los objetivos y metas organizacionales. En el liderazgo virtual todos los integrantes de un equipo de trabajo pueden asumir el rol de liderazgo en cualquier momento o situación. “El ejemplo más representativo del liderazgo virtual es el que ejercen los patos cuando emigran a otros lugares, siempre hay un pato líder que los dirige y cuando este se cansa es suplido por otro de los integrantes de la parvada.” (Münch, 2015, pág. 145)

El líder virtual es visionario, integra equipos, es un productor de buenos resultados y proporciona un modelo a seguir. Algunas de las características del liderazgo virtual son:

- Se centra en los valores.
- Promueve la excelencia.
- Se practica el *empowerment*.<sup>6</sup>
- Se centra en las herramientas digitales.
- Es socialmente responsable.

### **2.7.2 Liderazgo Carismático.**

Por otro lado, de acuerdo con Michael Hitt (2006, pág. 391) el carisma es una forma de poder referencial, el cual se refiere a un tipo de poder en el cual los subordinados acatan las órdenes del líder por el hecho de tener un determinado grado de aprecio o respeto hacia él. El significado de la palabra “carisma” se refiere de una forma literal a un “don divinamente conferido”.

A principios del siglo XX, Max Webber describió al líder carismático, definiéndolo como una persona que puede

---

<sup>6</sup> Empowerment o “empoderamiento” es la herramienta de gestión que emplean las áreas de recursos humanos de muchas empresas para conseguir mejores resultados, que básicamente consiste en delegar o transmitir autonomía, responsabilidad y poder a los trabajadores de una empresa para que ellos puedan resolver los problemas y tomar decisiones sin que sea preciso tener la aprobación de los superiores.

influir en los demás con base en su capacidad para inspirarlos, en lugar de influir en ellos por medio del poder que su puesto le confiere.

Michael J. Hitt presenta algunas características, conductas y rasgos que los líderes carismáticos poseen:

- A. Una necesidad fuerte de poder.
- B. Mucha confianza en sí mismos.
- C. Una firme creencia en sus propias ideas.
- D. Representan el comportamiento que se quiere enseñar.
- E. Continuamente expresan que tienen altas expectativas en el desempeño de los subordinados.
- F. Dan un gran peso a las opiniones ajenas, e intentan cambiarlas.
- G. Poseen ideas, objetivos y metas con muy altos estándares.

Algunos ejemplos de líderes carismáticos son: J. F. Keneddy, Mahatma Gandhi, Adolfo Hitler, Martin Luther King Jr, la Madre Teresa de Calcuta y Steve Jobs.

Como es de esperar en un liderazgo carismático, el líder puede utilizar el gran poder de influencia que posee para buenas causas, o por el contrario para traer desgracias, tal como lo hizo en su tiempo Adolfo Hitler con la caza de

judíos, en la Alemania Nazi, o como lo hizo el pastor Jim Jones en 1978 en Estados Unidos con el suicidio colectivo que llevo a acabo, en donde más de 300 niños fueron asesinados con cianuro. El carisma es un elemento bastante útil y poderoso si se quiere influir en los demás, pero a su vez es un elemento bastante delicado y peligroso en las manos equivocadas.

### **2.7.3 Liderazgo Transformador.**

El liderazgo transformador, y el liderazgo carismático tienen como principal característica el poder inspirar y motivar a los empleados para que mejoren su desempeño en el trabajo, o bien, para lograr que realicen determinadas actividades. El origen del liderazgo transformador fue idea de James M. Burns, el cual explica que: “[...] es un proceso donde los líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación” (Michael A. Hitt, 2006)

Así como los líderes carismáticos, los líderes transformadores también inspiran a sus seguidores, pero no lo hacen únicamente mediante identificar a sus seguidores con ellos mismos, si no también mediante la delegación de la autoridad y el entrenamiento para los seguidores. Michael Hitt menciona que el *liderazgo transformador* es

generalmente comparado con el *liderazgo negociador* (que se caracteriza por un liderazgo mucho más pasivo, que utiliza el recompensas o beneficios a cambio de que los subordinados o seguidores se comprometan).

Algunas de las diferencias que distinguen a los dos tipos de liderazgo anteriores son que el liderazgo transformador se centra en el atractivo que tiene el líder para los seguidores, dependiendo de los intereses de la organización, mientras que el liderazgo negociador se centra en que se cumplan los intereses individuales de los seguidores para motivarlos. Otra diferencia que existe entre los dos estilos se refiere a que el liderazgo transformador motiva a los subordinados para de esta forma realizar cambios en la organización, mientras que el estilo negociador pone en acción *cambios/procedimientos rutinarios*.

La distinción entre los estilos de liderazgo no siempre es tan sencilla de realizar, algunos autores e investigadores han tenido conflictos con ello, ya que en muchas ocasiones los integrantes tratan de conseguir los intereses de la organización como los propios.

## 2.7.4 Enfoque de contingencia de liderazgo

Este enfoque supone que el liderazgo se ve afectado por la persona que lo ejerce y por la situación que se presente. Fiedler estableció una estructura motivacional y la asentó con una escala denominada: *LPC* (Least Preferred Coworker) o lo que es lo mismo, *Colaborador Menos Preferido*. Fiedler se enfocó a la cantidad de poder e influencia que un líder podía ejercer a los subordinados de una organización (control situacional), es decir, el grado en el que el comportamiento y acciones del líder pueden condicionar o predecir el comportamiento que pueda tener el subordinado.

El control situacional de Fiedler se compone de tres características:

- Relación líder-miembro. (El nivel en el cual los subordinados y el líder logran establecer una relación empática)
- Estructura de tarea. (El nivel en el cual las tareas y actividades del trabajador son definidas claramente).
- Poder de posición. (El nivel de poder e influencia que tiene y ejerce el administrador).

En resumen, cuando un líder mantiene relaciones “líder-miembro” adecuadas, este establece tareas y deberes perfectamente estructurados, así como también los objetivos y metas, el líder tiene una gran posición referente al poder y mantiene un control adecuado. Por otra parte, cuando el líder mantiene relaciones *líder-subordinado* pobres/deficientes, no se tienen objetivos y metas estructurados, además se tiene un bajo poder y control.

### **2.7.5 Enfoque de establecimiento de metas.**

En 1974 House y Mitchell postularon una teoría que establece que el desempeño y satisfacción de un empleado, son producto de la relación e interacción que se tiene entre el líder y el subordinado. Así también, establecieron que el rendimiento de un subordinado puede ser influenciado y afectado directamente por alguno de los estilos de supervisión, sin embargo, la tasa de éxito depende en gran medida de las variables situacionales. Los estilos son:

- Apoyo: Se refiere al interés que muestra el líder por los empleados y las necesidades de los mismos.
- Instructivo: Se refiere a la estructuración de las tareas para el subordinado, incluyendo y explicando a detalle los resultados esperados.

- Participativo: Se refiere a la inclusión de los subordinados en las decisiones de la organización.
- Orientado a logros: Se refiere al establecimiento de metas difíciles, al logro de los objetivos y al correcto desempeño de las actividades.

Las tareas que tienen características específicas tales como la repetición, el peligro que conlleva realizarlas, y la estructura, se asocian a distintas hipótesis que fueron formuladas por los autores. Una de la hipótesis propuesta explica que cuando las actividades son tediosas, con un alto grado de peligrosidad, o estresantes, se sugiere que el líder utilice el estilo de *apoyo*, mientras que cuando se habla de actividades poco estructuradas, o si los trabajadores carecen de la experiencia requerida u óptima, el estilo que se sugiere utilizar es el *instructivo*.

## **2.8 El liderazgo en la actualidad**

Todo lo existente cumple con un ciclo de vida, en el cual, después de un determinado periodo se vuelve obsoleto y cae en desuso. Actualmente el mundo vive cambios vertiginosos en todos los aspectos posibles, por ejemplo: el tecnológico, dentro de unos pocos años más la *Inteligencia Artificial* terminará por reemplazar trabajos de carácter



mecánico, aquellos que no requieren de mucha capacidad de análisis o de toma de decisiones para ser realizados. Sin embargo, al mismo tiempo las habilidades y destrezas que no sean predecibles ni fácilmente replicables.

Así como el mundo evoluciona a una velocidad increíble, el líder debe de tener una capacidad igual de impresionante para adaptarse a los cambios que puedan presentarse. Es necesario que los líderes presentes y futuros tengan la habilidad de unir y dirigir personas en un mismo sentido, para el logro de objetivos. “Un líder para el futuro debe tener los conocimientos técnicos necesarios para establecer la estrategia correcta, así como saber hacer frente a la resistencia cultural, al cambio y al retraso técnico. Debe ser capaz de estructurar proyectos concretos explotando las tecnologías digitales, en un diálogo constante entre las habilidades innatas y las adquiridas a lo largo de su carrera profesional.” (Donet, 2018).

Los líderes no deben encerrarse en la “burbuja de la tecnología”, creyendo falsamente que los conocimientos para manejar tal o cual software, o para operar distintos dispositivos tecnológicos son la clave para el éxito en una organización. Deben dejar de creer que la tecnología lo es todo para una organización, y comenzar a adquirir mayor conocimiento de todo aquello que los rodea. La revolución

tecnológica no debería ser tomada como una dominación total por parte de las máquinas hacia nosotros, las máquinas fueron creadas por y para nosotros, por lo tanto, el ser humano siempre fue y será un factor decisivo en éste nuevo escenario. Algo que no poseen las máquinas ni la inteligencia artificial, y que no tendrán en un corto y mediano plazo, es la capacidad creativa que tiene el hombre, la capacidad para innovar y hacer frente a las situaciones con un espíritu creativo.

Los líderes de la época actual y futura fueron moldeándose de acuerdo a las características que los llamados *Baby Boomers* tuvieron en su momento, un liderazgo caracterizado por ser muy autoritario, inflexible, y totalmente vertical. En adición a lo anterior cabe destacar que el liderazgo del siglo pasado también destacó por los grandes resultados obtenidos debido a la calidad total, la especificidad de los procesos y su repetición. (Sosa, 2018)

Según la revista Forbes, el liderazgo habrá cambiado totalmente para el año 2030, donde los nuevos líderes serán los *Millenials*, seguidos por la *Generación Z*, quiénes predominarán en las empresas y organizaciones. En una entrevista realizada por la misma revista al rector general de la Universidad Panamericana Antonio Lozano Díez, afirmó que la empresa vista meramente como una unidad de

producción y rentabilidad ha quedado en el pasado, y en el siglo XXI una organización debería tomarse como parte de un sistema social. Es decir, cuando una empresa se vuelve parte del entorno siendo útil para este último, se defenderá y justificará su existencia, extendiendo su periodo de vida.

Para Elena Espinal<sup>7</sup> los líderes deben de pensar en el futuro como una cuestión que depende totalmente de la persona, y no del azar. Para ella, sólo existirán dos tipos de líderes: aquellos que fabriquen su futuro, y aquellos que se adapten al de los demás. Los líderes del futuro deberán tener la capacidad de ver la empresa que ahora poseen cuando ellos ya no estén, lo que será de ellas, y el rumbo que tomarán, así como tener la habilidad y dedicación de visualizar todos los futuros posibles y prepararse para cada uno de ellos. El futuro no puede construirse y recaer en las manos de una sola persona, por lo cual es necesario formar equipos de trabajo que se encarguen de todo lo anterior.

Los líderes del futuro deberán tener y desarrollar la habilidad de inspirar a sus colaboradores, mostrarles el camino al cual dirigirse y mantenerse. Los líderes que se mantengan en la

---

<sup>7</sup> La Dra. Elena Espinal es una "Master Certified Coach" (Coach Maestro Certificado) por la *International Coach Federation*, tiene veintinueve años de experiencia en desarrollo de liderazgo, capacitación y coaching, planificación estratégica y servicios de formación de equipos.

línea del autoritarismo y la obediencia absoluta fallarán irremediablemente.

A continuación, presento una lista de las tendencias actuales de liderazgo en las organizaciones presentada por Forbes y su consejo de Coaches. (Forbes, 2018)

- Alentar a todos los miembros del equipo a ser embajadores de la marca. Los líderes deben darse cuenta de que cada colaborador tiene la oportunidad de dar información al mercado respecto a la calidad, la cultura, y la organización en general. Deben de aprovecharse las redes sociales para dar este mensaje, y amplificarlo mediante las mismas.
- Invertir en el Capital Humano. El líder debe reconocer que es un beneficio a largo plazo el centrarse e invertir en los empleados, tener interés en cómo se desenvuelve la vida del empleado en aspectos más allá del laboral creará más productividad y un buen ambiente de trabajo.
- Liderazgo empático. La capacidad del líder para entender, escuchar, comprender, y ser empático con sus colaboradores será de gran importancia para los años siguiente, debido a la creciente tendencia de trabajos colaborativos.

- Convertir las organizaciones en negocios centrados en el cliente. Los líderes han discutido por algún tiempo que las organizaciones deben centrarse en el cliente, sin embargo, estas ideas deben concretarse y ejecutarse para los próximos años. Con tantos mecanismos para recibir retroalimentación por parte de los clientes, es necesario adaptarse a lo que realmente desean. Las personas ya no son leales a una sola marca, ahora son leales a experiencias que se ajusten a ellas.
- Actuar en problemas sociales y políticos. En tiempos recientes los líderes deben tomar en cuenta los sucesos sociopolíticos que se dan en las diferentes regiones del mundo, tales como el *DACA*<sup>8</sup>, la diversidad e inclusión, inmigración y los refugiados. El ser un espectador ya no es una opción para los líderes del futuro.

---

➤ <sup>8</sup> En español, *Acción Diferida para los Llegados en la Infancia*, que fue una situación migratoria dada en los Estados Unidos en 2012, en el gobierno de Barack Obama, con el objetivo de ayudar a los migrantes no documentados quienes llegaron al país siendo niños y que tienen un determinado nivel educativo dándoles trabajo, licencias de conducir y números de seguridad social. La medida fue suspendida en 2017 por el gobierno de Donald Trump, dejando sin amparo a más de 750,000 personas.

- Promoción de la educación continua. El mundo laboral es cada vez más competitivo, por lo que todos los miembros de la organización deben ser más inteligente y capaz. Es necesario que el aprendizaje continuo esté siempre presente en la mente de los nuevos líderes para mantener una ventaja por sobre la competencia. Este aprendizaje no debe limitarse a la capacitación formal impartida dentro de las empresas, debe y se está extendiendo a un gran número de plataformas en línea de “microaprendizaje”.

## **2.10 Características de los líderes.**

Así como es necesario para cualquier tipo de trabajo el tener ciertas habilidades para poder desarrollarlo y ejecutarlo de una manera correcta y eficiente, también lo es para un líder. Lourdes Münch (2014) presenta tres tipos de cualidades y conocimientos que un líder debe de desarrollar:

- **Conocimientos tecnológicos:** Los cuales no se refieren al concepto de tecnología como la creación de dispositivos electrónicos o maquinaria, si no al conocimiento de los procesos que se realizan dentro de una empresa, las funciones, así como el producto

o servicio propio de la empresa. Lourdes afirma que de no dominar todos éstos aspectos tecnológicos no podrá conseguirse el respeto y motivación del personal.

- Conocimientos administrativos: Se refiere a la aplicación del proceso administrativo como columna vertebral de cualquier organización, pero sin dejar de lado la parte humanística que permite que los trabajadores puedan desempeñarse correctamente en su trabajo, con un clima laboral agradable para consolidar el trabajo en equipo y las relaciones que se dan dentro de la empresa.
- Competencias personales:
  - Visión: La visión es una parte importante del líder, ya que no existirá un lugar al que ir, ni un impulso para llegar a él si no se tiene una visión clara del lugar al que se quiere llegar en primer lugar. La visión con un grado trascendental es una de las responsabilidades más grande con las que debe lidiarse.
  - Autocontrol: Se refiere al control que debe tener el líder sobre sí mismo y las decisiones que toma para la organización, evitando a toda costa los impulsos para inspirar confianza a los colaboradores.

- Seguridad en sí mismo: Se obtiene a partir de la certeza que se tiene sobre lo que se hace y lo que se sabe. Antes de poder inspirar confianza a los demás es necesario creer en sí mismo.
- Creatividad e iniciativa: La iniciativa es una característica que define al líder, es necesario que el líder tome las riendas de la organización mediante la toma de decisiones y la resolución de los problemas mediante ideas o herramientas cada vez más eficientes.
- Sentido común: Un líder debe poseer sentido común para la resolución de problemas que puedan presentarse en la organización, para adaptarse a los cambios y para tomar decisiones con un buen juicio, que beneficie a la empresa.
- Inteligencia emocional: La inteligencia emocional, si bien es difícil de alcanzar, es necesario que se trabaje en ésta cualidad para poder establecer buenas relaciones con los colaboradores que beneficien a toda la empresa.
- Sinceridad, justicia y lealtad: Es deseable que todos los colaboradores de una organización posean éstos valores, ya que son la base para el éxito. Sin embargo,



éstos valores no se generan de la nada, por lo que es necesario que el líder enseñe con el ejemplo.

- Comunicación: No se refiere únicamente al concepto crudo de la comunicación, en la que se dice que es la capacidad de recibir y transmitir información, si no a la comunicación asertiva para exista un adecuado proceso de toma de decisiones.

Existen otros 3 elementos del liderazgo: **autoridad, delegar y el mando.**

La **autoridad** puede ser definida como:” [...] la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas, y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.” (Münch, 2014)

Así también, Münch presenta diversos tipos de autoridad:

- Formal: la cual surge de la posición que se tenga dentro de la organización. Ésta puede ser:
  - Lineal: De un jefe hacia las personas a su cargo.
  - Funcional: Ejercida por uno a varios jefes sobre distintas funciones.
  - Técnica o Staff: La cual surge de los conocimientos meramente técnicos que se poseen.

- Personal: Proveniente del carisma que se posee.

El **delegar** se refiere a: “[..] la concesión de la autoridad y la responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones”.  
(*Ibídem*,110)

Münch afirma que es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos al momento de delegar, tales como:

- ✓ “Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etcétera.
- ✓ “Capacitar al personal en quien se va a delegar”.
- ✓ “Establecer estándares de actuación”.

El **mando** se refiere al ejercicio de la autoridad, y el cual involucra órdenes e instrucciones.

“Para que la orden sea efectiva deben considerarse los siguientes factores: transmitirla; por escrito, con claridad y precisión; explicar y fundamentar la necesidad de su cumplimiento; debe ser oportuna (elegir el momento y lugar más apropiados para transmitirla); debe motivar al personal.”  
(*Ibídem*,110)

Las instrucciones son “[...] el conjunto de pasos a realizar en situaciones de carácter repetitivo. Usualmente se definen en instructivos y circulares. Al emitirlas, es necesario considerar los lineamientos para las órdenes.” (*Ibíd*em,110)

### **CAPÍTULO III. Roles gerenciales propuestos por Henry Mintzberg.**

El motivo que se tiene para realizar esta investigación relacionada con los roles gerenciales de Mintzberg es para conocer si su propuesta es vigente de aplicarse dentro del ámbito de una institución educativa de nivel posgrado. Adicionalmente, esto nos lleva a referir algunos datos sobre la biografía de este estudioso de la Administración, así como de sus aportaciones.

Henry Mintzberg, nació en Montreal, Canadá y cuenta con 80 años a la fecha, es considerado uno de los autores más destacados en el campo de la administración contemporánea. Entre sus obras destacan las relacionadas con estrategia, innovación y gestión empresarial. También ha realizado una dura crítica a los cursos de preparación de gerentes teóricos, considera que para ser un buen gerente se requiere de la experiencia, la visión y los conocimientos.

Entre sus libros se pueden citar: Safari a la estrategia, Directivos, No MBA'S, El poder de la organización, La estructuración de las organizaciones y The working leader, entre otros.

### **3.1 El trabajo para los puestos directivos y gerenciales.**

Mintzberg menciona en su libro "The Nature of The Managerial Work" a William H. Whyte, quien a su vez escribió un libro en el año de 1954 llamado "How Hard Do Executives Work?" (en español: ¿Cuánto trabajan los directivos?) en el cuál se dice que para los puestos directivos 4 de cada 5 noches son dedicadas al trabajo, dándonos una introducción a lo que será su estudio hacia los roles gerenciales, pero comenzando por las labores que realizan los puestos administrativos, los cuales son el núcleo de ésta investigación.

En el estudio realizado por el propio Henry Mintzberg se explica que los directores generales no paran de realizar actividades a lo largo del día, para el año de 1973 las actividades comprendían de un promedio de 36 cartas al día, 5 llamadas telefónicas, y 8 reuniones. Es natural pensar que todas estas tareas que se realizaban en los años 70's han sido reemplazadas por correos electrónicos, mensajes de

texto, video-llamadas etc., en un mundo en el cual se debe permanecer mucho más tiempo conectado a las distintas formas de comunicación actuales. También es lógico pensar que la frecuencia de las actividades realizadas por los directivos y puestos gerenciales señalados por Henry Mintzberg han aumentado de manera considerable y dependiendo del puesto y el contexto en el que se encuentren.

Mintzberg afirma que los directivos y gerentes adoptan una carga de trabajo considerable debido a que no tienen metas bien definidas que indiquen cuando el trabajo ha sido realizado por completo, debido a la naturaleza propia del trabajo de un administrador/gerente. Un ingeniero termina con una pieza en un día determinado, un abogado pierde o gana un juicio, sin embargo, un puesto gerencial o directivo nunca tiene la certeza de “haber logrado algo”, por lo que vive siempre preocupado con las actividades que podría hacer o no hacer, teniendo siempre en mente la idea de que puede hacerse un poco más.

## **3.2 Características del trabajo directivo según Mintzberg.**

- 1- Debido a la naturaleza del trabajo, el administrador se siente comprometido y obligado a realizar una gran cantidad de actividades, sin un aparente descanso. También se señala que los altos directivos no pueden eludir sus obligaciones debido a que las actividades que realizan los acompañan hasta casa, y deben seguir prestando atención a este trabajo durante el poco tiempo que poseen para ellos mismos.
- 2- Las actividades realizadas por los puestos gerenciales se caracterizan por ser breves, variadas y fragmentadas, es decir, combinan “lo material con lo trascendente”, exigiendo cambios rápidos de actitud por parte del administrador. Además de lo anterior, la gran mayoría de las actividades son de muy corta duración, según el autor de tan solo unos segundos para encargados y de unos minutos para los directores generales.
- 3- El directivo generalmente prefiere ser breve y con actividades intermitentes, dada la carga de trabajo el directivo es muy consciente del tiempo con el que cuenta para realizarlas, por lo que la superficialidad en el trabajo es recurrente.

- 4- Se prefieren las actividades dinámicas del trabajo, aquellas que son concretas, definidas y no rutinarias. También se especifica que el correo es tomado como una tarea pesada y tediosa. Se da más atención a la información más “reciente”, como rumores o especulaciones, mientras que la atención a los informes rutinarios es muy pequeña. El directivo planea actividades específicas, preocupándose por aquello que es concreto.
- 5- El trabajo gerencial consiste en comunicación verbal y escrita, en donde los instrumentos son: el correo, el teléfono, las reuniones espontáneas, las reuniones agendadas y las giras. Henry M., afirma que el gerente muestra preferencia por los tres medios verbales, dedicando casi todo su tiempo en ellos.
- 6- El administrador usualmente prefiere medios de comunicación informales, tales como el teléfono o una reunión de imprevisto para aquellas situaciones rápidas y breves, siempre y cuando existe un grado de confianza entre ambos.
- 7- La reunión agendada es el método de comunicación que utiliza más tiempo. En éste método se pueden integrar varios miembros de la organización, y mantener un diálogo formal. Henry Mintzberg afirma que es

necesario poner especial atención al principio y al final de las reuniones, por es cuando existe un mayor flujo de información.

- 8- Las giras dan la oportunidad de observar todas las actividades que se estén dando en un lugar determinado, sin embargo, les dedica poco tiempo y atención ya que no suelen tener un objetivo específico.
- 9- Henry Mintzberg ejemplifica a un administrador como un cuello de un reloj de arena, en donde las personas ajenas a la organización suelen consumir entre la mitad y una tercera parte del tiempo que un directivo dedica a sus contactos. Entre estos contactos suelen estar socios, clientes, amigos etc., pudiendo ser utilizados como una red de informadores.
- 10-Por último, los subordinados suelen acaparar, (al igual que las personas externas a la organización), entre la mitad y una tercera parte del tiempo que un administrador dedica a sus contactos, usualmente para formular peticiones, envío o recepción de información o creación de estrategias.
- 11-Un gerente o administrador, dedica muy poco tiempo con sus superiores, Mintzberg afirma que normalmente un 10% del tiempo total.



### 3.3 Roles gerenciales de Mintzberg.

Un administrador, coordinador o líder asume muchas funciones y actividades para el buen funcionamiento de la empresa. En éstas actividades se catalogan 3 tipos de funciones o “roles gerenciales”, en los cuales se desempeñan los administradores según determinó Henry Mintzberg en 1973, tras la observación de varios directores generales: roles de información, roles interpersonales y roles de decisión, y a su vez éstos se subdividen en 10 roles o funciones diferentes.

Antes de poder profundizar entre los roles gerenciales que Mintzberg determinó, es necesario saber qué es un rol, para ello la Real Academia Española nos da la siguiente definición: “Adaptación gráfica de la voz inglesa *role* —tomada, a su vez, del francés *rôle*—, que se emplea, especialmente en sociología y psicología, con el sentido de ‘papel o función que alguien o algo cumple’.

Henry Mintzberg aclara que los roles gerenciales no pueden separarse o aislarse, es decir, explica que no se puede suprimir un rol y esperar que los demás permanezcan intactos. El autor nos describe el siguiente ejemplo: “Un directivo que, por ejemplo, deje de desempeñar su función de enlace pierde acceso a ciertos datos externos, no

pudiendo así difundir buena información ni tomar decisiones estratégicas efectivas”. (Mintzberg, 1973)

En primer lugar, se encuentran las funciones interpersonales hacen referencia a la relación que tiene un administrador con los colaboradores de una empresa, y las cuales se dividen en tres: función de enlace, función de autoridad y función decorativa. Los roles gerenciales que enuncio a continuación son un resumen de comprensión del libro de Henry Mintzberg, titulado “The Nature of Managerial Work” del año 1973, además de lo anterior, agrego citas del autor Martin J. Gannon, quién complementa la información que Mintzberg nos proporciona en su libro con ejemplos que son relevantes para la investigación (ver tabla 4).

Dentro de la clasificación de los papeles que juega el administrador se encuentra: El **rol de la figura decorativa**, que como su mismo nombre lo indica, se refiere a la función que desempeña el administrador en un ámbito meramente social, tales como el asistir a ceremonias de carácter simbólico, cenas, conferencias o declaraciones. Aunque a primera vista este rol pudiera parecer carente de importancia, es relevante debido a que representa la imagen de la organización, tanto públicamente (con los medios y otras organizaciones) como internamente (con los colaboradores). A medida que es promovido de puesto el

administrador se verá comprometido a realizar más actividades de esta naturaleza.

El **rol de enlace**, se refiere a las relaciones que administrador forma tanto como con las personas fuera de la organización, como dentro de ella. El administrador necesita éstos enlaces para generar recursos, e información que lleven a la empresa hacia el éxito. “En el nivel superior de la organización, los administradores actúan como enlaces con compañeros que trabajan dentro de su propia organización y fuera de ella. En los niveles organizativos más bajos, los administradores destinan más tiempo a trabajar con los compañeros que en otras partes dentro de su organización.” (Gannon, 1997, pág. 287)

El **rol de líder**, se refiere a la tarea que tiene el administrador de dirigir y motivar a sus colaboradores para que se cumplan las metas y objetivos de una organización. El administrador debe de analizar cuál es el estilo de liderazgo que se adecua más a la empresa y a sus subordinados, para que de esta forma las órdenes y metas puedan cumplirse con la menor cantidad de contratiempos o resistencia.

Las funciones de información se refieren a la transmisión y captación de información dentro de la organización de una

forma eficaz para que las actividades puedan desempeñarse de una manera adecuada. Éstas funciones se dividen en tres: función de vigilancia, función de vocero y función de diseminador/propagador.

El **rol de monitor** se refiere a la constante tarea de captación de información que pueda beneficiar o perjudicar a la organización en cualquier aspecto. El administrador obtiene información por medio de pláticas informales con sus colaboradores, por medio de reuniones periódicas, noticias o publicaciones. “A alto nivel en la organización se centran en los factores internos que pueden afectar la eficacia de la organización. A la vez, exploran el entorno externo para detectar qué factores fuera de la organización pueden tener una influencia adversa, como serían las nuevas disposiciones gubernamentales y la creación de nuevos productos por los competidores. A niveles inferiores de la organización, los administradores se centran en los factores internos que pueden llegar a inhibir la productividad de sus propias subunidades” (Ibídem, p. 290)

El **rol de propagador o diseminador** tiene como función el dar y recibir información con los colaboradores y otras personas que se encuentren dentro de la organización. “En los niveles más altos de una organización, los administradores y coordinadores comparten información con

otros rangos iguales en distintas empresas, mientras que en los rangos más bajos los subordinados comparten información con compañeros que tengan los mismos objetivos y metas.” (Gannon, 1997, pág. 288)

El **rol de vocero** tiene como objetivo dar a conocer información para los medios y personas fuera de la empresa, con el fin de expresar cuales con los objetivos, metas, postura y dirección de la organización.

Los roles de decisión son igual de importantes de que las funciones informativas e interpersonales, es importante para el administrador mantener un equilibrio y orden en las organizaciones, así como el poder encaminarlas hacia nuevos objetivos o proyectos.

El **rol de emprendedor** se refiere a la iniciativa que tiene el administrador para poner en marcha nuevos proyectos, productos o programas que mantengan a la empresa en un ascenso constante. Los administradores, o gerentes ponen en marcha el rol empresarial dependiendo del objetivo y puesto que posean: “Los gerentes de producción intentan desarrollar métodos para reducir costos; los gerentes de investigación y desarrollo tratan de desarrollar nuevos procesos y productos; los administradores de mercadotecnia

tratan de crear nuevas formas de atraer a la clientela”.  
(Ídem, 290)

El **rol de solucionador de conflictos**, se refiere al rápido y correcto manejo de cualquier situación que dificulte o ponga en peligro las actividades de la organización, no importando si son internas o externas.

El **rol de asignador de recursos** otorga recursos de distinta naturaleza a los miembros de la organización (físicos, financieros, tecnológicos, etc). Los administradores pueden enfrentar muchas dificultades a la hora de asignar los recursos por toda la organización debido a que éstos son casi siempre muy escasos. Además de lo anterior, la dirección general toma decisiones en su mayoría de índole política, mientras que los rangos medios se enfocan en actividades operativas y de corto plazo debido a los escasos recursos con los que cuentan.

Por último, se encuentra el **rol de negociador**, el cual se refiere al papel que toma el administrador en las negociaciones principales que mantiene la organización en el interior y exterior de la organización

| <b>Funciones Interpersonales</b>   | <b>Funciones de decisión</b>  | <b>Funciones de información</b>   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• - <i>Decorativo</i></li> <li>- <i>Líder</i></li> <li>- <i>Enlace</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• - <i>Emprendedor</i></li> <li>- <i>Negociador</i></li> <li>- <i>Solucionador de conflictos</i></li> <li>- <i>Asignador de recursos.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• - <i>Diseminador</i></li> <li>- <i>Monitor</i></li> <li>- <i>Vocero</i></li> </ul> |

Tabla 4. Roles gerenciales de Mintzberg. Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV. Metodología.

### 4.1 Matriz de congruencia.

| <b>Problema</b>   | <b>Objetivo</b>  | <b>Hipótesis.</b>  |
|---|--|--|
| ¿Qué roles de los propuestos por Henry Mintzberg tienen mayor aplicación en las coordinaciones académico administrativas en un posgrado de una institución de educación superior ubicada en la alcaldía de Coyoacán en la CDMX? | Identificar cuáles roles gerenciales de los propuestos por Henry Mintzberg, predominan en el desarrollo de las actividades académico administrativas de los coordinadores de una división de posgrado. | Los Roles Gerenciales que predominan en las actividades académico-administrativas de una división de posgrado ubicada en la alcaldía de Coyoacán en la CDMX, son aquellos que se encuentran comprendidos en la “Función Interpersonal” y que corresponden a los roles de: Figura Decorativa, Líder y Enlace. |



## 4.2 Diseño de investigación.

La presente investigación corresponde a un estudio cualitativo. Es descriptivo por haber sido realizado a una población determinada y específica sin alterar o cambiar el entorno. El estudio es de tipo observacional debido a que describe o mide el fenómeno. La información recopilada fue recabada por medio de encuestas a “n” personas con puestos administrativos y de coordinación, dentro de la División de Estudios de Posgrado objeto de este estudio. Los datos obtenidos fueron procesados en Excel 2016, y posteriormente fueron elaboradas tablas y gráficas para su interpretación.

El instrumento de medición fue basado en el estudio titulado: “Los Roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad” (ver anexo) realizada por Yulia Marcela Pacheco Galán, Yeisi Mar Molina Baquero y José Gregorio Arévalo Ascanio, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, en Colombia. Y que puede ser consultado en la siguiente liga:

([www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/download/139/155](http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/download/139/155))

### 4.3 Variables del instrumento.

| Variables                         | Roles Gerenciales  | Preguntas   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>Funciones Interpersonales.</b> | <p><b><u>Figura Decorativa.</u></b> Se refiere a la función que desempeña el administrador en un ámbito meramente social, tales como el asistir a ceremonias de carácter simbólico, cenas, conferencias o declaraciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1</li> <li>• 2</li> </ul>              |
|                                   | <p><b><u>Líder.</u></b> Se refiere a la tarea que tiene el administrador de dirigir y motivar a sus colaboradores para que se cumplan las metas y objetivos de una organización.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• 4</li> <li>• 5</li> </ul> |
|                                   | <p><b><u>Enlace.</u></b> Se refiere a las relaciones que administrador forma tanto como con las personas fuera de la organización, como dentro de ella.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6</li> <li>• 7</li> <li>• 8</li> </ul> |
|                                   | <p><b><u>Monitor.</u></b> Se refiere a la constante tarea de captación de información que pueda beneficiar o perjudicar a la organización en cualquier</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9</li> </ul>                           |

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Funciones de Información.</b> | aspecto.  |  |
|                                  | <p><b><u>Diseminador.</u></b><br/>         Tiene como función el dar y recibir información con los colaboradores y otras personas que se encuentren dentro de la organización.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10</li> </ul>                             |
|                                  | <p><b><u>Vocero.</u></b><br/>         Tiene como objetivo dar a conocer información para los medios y personas fuera de la empresa, con el fin de expresar cuales con los objetivos, metas, postura y dirección de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11</li> </ul>                             |
| <b>Funciones de Decisión.</b>    | <p><b><u>Emprendedor.</u></b><br/>         Se refiere a la iniciativa que tiene el administrador para poner en marcha nuevos proyectos, productos o programas que mantengan a la empresa en un ascenso constante.</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12</li> <li>• 12</li> <li>• 14</li> </ul> |
|                                  | <p><b><u>Solucionador de Conflictos.</u></b><br/>         Se refiere al rápido y correcto manejo de cualquier situación que dificulte o ponga en peligro las actividades de la organización, no importando si son internas</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15</li> </ul>                             |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | o externas.  |  |
|  | <p><b><u>Asignador de Recursos.</u></b><br/> Otorga recursos de distinta naturaleza a los miembros de la organización (físicos, financieros , tecnológicos, etc.).</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16</li> <li>• 17</li> </ul> |
|  | <p><b><u>Negociador.</u></b><br/> Se refiere al papel que toma el administrador en las negociaciones principales que mantiene la organización en el interior y exterior de la organización</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18</li> <li>• 19</li> </ul> |

## 4.4 Resultados

Los resultados mostrados a continuación son un resumen de las 19 preguntas del cuestionario aplicado, agrupadas al rol y la función correspondiente, así como otros datos tales como: el género, rangos de edad y grado de estudios de las personas que fueron partícipes de esta investigación.

Cabe destacar que aquellos rangos que no obtuvieron alguna frecuencia, no fueron agregados a las tablas. Lo anterior se debe a la equivalencia que tienen las preguntas dicotómicas con las preguntas de opción múltiple. (Ejemplo: Un “Sí” tiene la misma equivalencia que un rango de 76-100%, mientras que un “no” tiene la misma equivalencia que un 0%, por lo que los rangos intermedios quedan descartados)

| <b>Género</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|
| FEMENINO      | 65,00%            |
| MASCULINO     | 35,00%            |
| Total general | 100,00%           |

| <b>Rangos de Edad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------|-------------------|
| 36-45                 | 20,00%            |
| 46-55                 | 35,00%            |
| 56-65                 | 40,00%            |
| 66-75                 | 5,00%             |
| Total general         | 100,00%           |

| <b>Grado de Estudios</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|
| DOCTORADO                | 15,00%            |
| MAESTRÍA                 | 85,00%            |
| Total general            | 100,00%           |

## **FUNCIONES INTERPERSONALES:**

**Tabla 1.**

| <b>FIGURA DECORATIVA</b> |              |               |                |               |                       |
|--------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|
| <b>FRECUENCIA</b>        |              |               |                |               |                       |
| <b>RESPUESTAS</b>        | <b>TOTAL</b> | <b>%</b>      | <b>RANGOS</b>  |               |                       |
| <b>1</b>                 | <b>19</b>    | <b>47.50%</b> | <b>76-100%</b> | <b>82.50%</b> | <b>SI LO REALIZAN</b> |
| <b>3</b>                 | <b>5</b>     | <b>12.50%</b> | <b>26-50%</b>  |               |                       |
| <b>4</b>                 | <b>9</b>     | <b>22.50%</b> | <b>1-25%</b>   | <b>17.50%</b> | <b>NO LO REALIZAN</b> |
| <b>5</b>                 | <b>7</b>     | <b>17.50%</b> | <b>0%</b>      |               |                       |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 2.**

| <b>LÍDER</b>      |              |               |                |               |                       |
|-------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|
| <b>FRECUENCIA</b> |              |               |                |               |                       |
| <b>RESPUESTAS</b> | <b>TOTAL</b> | <b>%</b>      | <b>RANGOS</b>  |               |                       |
| <b>1</b>          | <b>39</b>    | <b>65.00%</b> | <b>76-100%</b> | <b>86.67%</b> | <b>SI LO REALIZAN</b> |
| <b>2</b>          | <b>13</b>    | <b>21.67%</b> | <b>51-75%</b>  |               |                       |
| <b>5</b>          | <b>8</b>     | <b>13.33%</b> | <b>0%</b>      | <b>13.33%</b> | <b>NO LO REALIZAN</b> |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 3.**

| ENLACE |    |        |         | RESPUESTA | FRECUENCIA<br>TOTAL | % | RANGOS | 100.00% | SI LO<br>REALIZAN |
|--------|----|--------|---------|-----------|---------------------|---|--------|---------|-------------------|
|        |    |        |         |           |                     |   |        |         |                   |
| 1      | 15 | 25.00% | 76-100% |           |                     |   |        |         |                   |
| 2      | 18 | 30.00% | 51-75%  |           |                     |   |        |         |                   |
| 3      | 14 | 23.33% | 26-50%  |           |                     |   |        |         |                   |
| 4      | 13 | 21.67% | 1-25%   |           |                     |   |        |         |                   |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 4.**

| TOTAL FUNCION INTERPERSONAL |            |             |         | RESPUESTAS | FRECUENCIA<br>TOTAL | % | RANGOS | 90.63% | SI LO<br>REALIZAN |
|-----------------------------|------------|-------------|---------|------------|---------------------|---|--------|--------|-------------------|
|                             |            |             |         |            |                     |   |        |        |                   |
| 1                           | 73         | 45.63%      | 76-100% |            |                     |   |        |        |                   |
| 2                           | 31         | 19.38%      | 51-75%  |            |                     |   |        |        |                   |
| 3                           | 19         | 11.88%      | 26-50%  |            |                     |   |        |        |                   |
| 4                           | 22         | 13.75%      | 1-25%   |            |                     |   |        |        |                   |
| 5                           | 15         | 9.38%       | 0%      |            |                     |   |        | 9.38%  | NO LO<br>REALIZAN |
| <b>TOTAL</b>                | <b>160</b> | <b>100%</b> |         |            |                     |   |        |        |                   |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

Cómo puede observarse en las tablas anteriores, cada una de las respuestas están separadas mediante rangos que indican en qué medida ponen en práctica un rol determinado

en sus actividades diarias, lo cual es información relevante para esta investigación. Sin embargo, para una mejor comprensión y procesamiento de los resultados obtenidos se ha optado por sumar los rangos que van de 1-25% a 76-100% y compararlos contra el 0%, es decir: quiénes sí lo realizan, y quiénes no lo realizan.

Se puede notar que el rol gerencial predominante dentro de los roles interpersonales es el que se refiere a “enlace”, con un **100%** de frecuencia dentro de las actividades que realizan los coordinadores del posgrado, aún con lo anterior vale la pena resaltar que el **55%** de ellos lo realizan a niveles **medio-altos**, es decir ubicados en las respuestas 1 y 2. Mientras que el rol gerencial menos frecuente es el referente a “figura decorativa” con un **82.50%** de frecuencia, a pesar de que el **47.5%** de los coordinadores lo realizan a niveles altos, ubicándolo detrás del rol de “líder” si sólo se toman en cuenta las frecuencias de 76% a 100%. Finalmente se han sumado y promediado todas las frecuencias correspondientes a cada uno de los roles, dando un total de **90.63%** de frecuencia dentro de la función interpersonal, es decir: el **90.63%** de los coordinadores realizan actividades que corresponden a las funciones interpersonales.



## FUNCIONES DE INFORMACIÓN:

**Tabla 5.**

| MONITOR    |                     |     |         |        |                |
|------------|---------------------|-----|---------|--------|----------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA<br>TOTAL | %   | RANGOS  |        |                |
| 1          | 19                  | 95% | 76-100% | 95.00% | SI LO REALIZAN |
| 5          | 1                   | 5%  | 0%      | 5.00%  | NO LO REALIZAN |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 6.**

| DISEMINADOR |                     |     |         |        |                |
|-------------|---------------------|-----|---------|--------|----------------|
| RESPUESTAS  | FRECUENCIA<br>TOTAL | %   | RANGOS  |        |                |
| 1           | 2                   | 10% | 76-100% | 90.00% | SI LO REALIZAN |
| 2           | 2                   | 10% | 51-75%  |        |                |
| 3           | 8                   | 40% | 26-50%  |        |                |
| 4           | 6                   | 30% | 1-25%   |        |                |
| 5           | 2                   | 10% | 0%      | 10.00% | NO LO REALIZAN |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 7.**

| VOCERO     |                     |     |        |        |                |
|------------|---------------------|-----|--------|--------|----------------|
| RESPUESTAS | FRECUENCIA<br>TOTAL | %   | RANGOS |        |                |
| 2          | 1                   | 5%  | 51-75% | 55.00% | SI LO REALIZAN |
| 3          | 1                   | 5%  | 26-50% |        |                |
| 4          | 9                   | 45% | 1-25%  |        |                |
| 5          | 9                   | 45% | 0%     | 45.00% | NO LO REALIZAN |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 8.**

| TOTAL FUNCION DE INFORMACIÓN |           |             |         |        |                |
|------------------------------|-----------|-------------|---------|--------|----------------|
| FRECUENCIA                   |           |             |         |        |                |
| RESPUESTAS                   | TOTAL     | %           | RANGOS  |        |                |
| 1                            | 21        | 35.00%      | 76-100% | 80.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                            | 3         | 5.00%       | 51-75%  |        |                |
| 3                            | 9         | 15.00%      | 26-50%  |        |                |
| 4                            | 15        | 25.00%      | 1-25%   |        |                |
| 5                            | 12        | 20.00%      | 0%      | 20.00% | NO LO REALIZAN |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>60</b> | <b>100%</b> |         |        |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

Dentro de los resultados obtenidos en la función de información se puede observar que el rol gerencial predominante en los coordinadores de la División de Posgrado es el de “monitor” con una frecuencia del 95%, ubicándolo como el rol gerencial con una mayor frecuencia de predominancia por sobre todos los roles, tomando en cuenta que el **95%** de los coordinadores realizan actividades de este tipo en un rango alto, que va del 76 al 100%. Por otro lado, el rol gerencial menos frecuente entre los mismos es el de “vocero”, con un 55% de frecuencia.

Después de unir los datos de los tres roles gerenciales se obtiene un total de la función de información, la cual nos indica que el **80%** de los coordinadores sí desempeñan

actividades referentes a la captación y diseminación de información en sus labores diarias, aunque es relevante resaltar que, si bien el 80% de los coordinadores realizan este tipo de tareas, el **40%** de ellos se ubican en rangos bajos que van de **1-25% a 26-50%**. Por ejemplo: si nos ubicamos en la tabla del rol de “diseminador” advertimos que el **90%** de los coordinadores sí realizan actividades relacionadas con este rol gerencial, sin embargo al analizar más detenidamente la tabla se puede observar que el **70%** de estos mismos lo realizan dentro de las respuestas 4 y 5, es decir, lo realizan en un porcentaje **medio-bajo**.

## FUNCIONES DE DECISIÓN

**Tabla 9**

| EMPREENDEDOR |            |        |         |        |                |
|--------------|------------|--------|---------|--------|----------------|
| RESPUESTAS   | FRECUENCIA |        | RANGOS  |        |                |
|              | TOTAL      | %      |         |        |                |
| 1            | 13         | 21.67% | 76-100% | 96.67% | SI LO REALIZAN |
| 2            | 7          | 11.67% | 51-75%  |        |                |
| 3            | 26         | 43.33% | 26-50%  |        |                |
| 4            | 12         | 20.00% | 1-25%   | 3.33%  | NO LO REALIZAN |
| 5            | 2          | 3.33%  | 0%      |        |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 10**

| <b>SOLUCIONADOR DE CONFLICTOS</b> |              |          |               |         |                |
|-----------------------------------|--------------|----------|---------------|---------|----------------|
| <b>FRECUENCIA</b>                 |              |          |               |         |                |
| <b>RESPUESTAS</b>                 | <b>TOTAL</b> | <b>%</b> | <b>RANGOS</b> |         |                |
| 1                                 | 1            | 5.00%    | 76-100%       | 100.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                                 | 4            | 20.00%   | 51-75%        |         |                |
| 3                                 | 8            | 40.00%   | 26-50%        |         |                |
| 4                                 | 7            | 35.00%   | 1-25%         |         |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 11**

| <b>ASIGNADOR DE RECURSOS</b> |              |          |               |        |                |
|------------------------------|--------------|----------|---------------|--------|----------------|
| <b>FRECUENCIA</b>            |              |          |               |        |                |
| <b>RESPUESTAS</b>            | <b>TOTAL</b> | <b>%</b> | <b>RANGOS</b> |        |                |
| 1                            | 16           | 40%      | 76-100%       | 40.00% | SI LO REALIZAN |
| 5                            | 24           | 60%      | 0%            | 60.00% | NO LO REALIZAN |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 12.**

| <b>NEGOCIADOR</b> |              |          |               |        |                |
|-------------------|--------------|----------|---------------|--------|----------------|
| <b>FRECUENCIA</b> |              |          |               |        |                |
| <b>RESPUESTAS</b> | <b>TOTAL</b> | <b>%</b> | <b>RANGOS</b> |        |                |
| 1                 | 25           | 62.50%   | 76-100%       | 65.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                 | 1            | 2.50%    | 51-75%        |        |                |
| 5                 | 14           | 35.00%   | 0%            | 35.00% | NO LO REALIZAN |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

**Tabla 13.**

| TOTAL FUNCION DE DECISIÓN |            |             |         |        |                |
|---------------------------|------------|-------------|---------|--------|----------------|
| FRECUENCIA                |            |             |         |        |                |
| RESPUESTAS                | TOTAL      | %           | RANGOS  |        |                |
| 1                         | 55         | 34.38%      | 76-100% | 75.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                         | 12         | 7.50%       | 51-75%  |        |                |
| 3                         | 34         | 21.25%      | 26-50%  |        |                |
| 4                         | 19         | 11.88%      | 1-25%   | 25.00% | NO LO REALIZAN |
| 5                         | 40         | 25.00%      | 0%      |        |                |
| <b>TOTAL</b>              | <b>160</b> | <b>100%</b> |         |        |                |

En los datos obtenidos dentro de la función de decisión se puede observar que el rol gerencial predominante es el “solucionador de conflictos” con un **100%** de frecuencia entre los coordinadores, sin embargo, es notorio que el **75%** de las respuestas positivas de esa misma frecuencia se encuentran en los rangos más bajos, que van de 1-25% a 26-50%, a pesar de que es el rol gerencial con mayor predominancia.

Por otra parte, el rol gerencial con menos frecuencia es el “asignador de recursos”, con un **40%** de realización por parte de los coordinadores.

Finalmente, tenemos el total de los 4 roles gerenciales correspondientes a la función de decisión, en donde

después de realizar el promedio se obtuvo que el 75% de los coordinadores realizan funciones de esta índole, lo que la convierte en la función menos predominante dentro de las 3 existentes en la teoría de Henry Mintzberg, pero al mismo tiempo contiene el rol gerencial más predominante (solucionador de conflictos) a la par que el rol de “enlace” correspondiente a la función interpersonal.

### RESULTADOS POR FUNCIÓN

| TOTAL FUNCION INTERPERSONAL |                  |             |         |        |                |
|-----------------------------|------------------|-------------|---------|--------|----------------|
| RESPUESTAS                  | FRECUENCIA TOTAL | %           | RANGOS  |        |                |
| 1                           | 73               | 45.63%      | 76-100% | 90.63% | SI LO REALIZAN |
| 2                           | 31               | 19.38%      | 51-75%  |        |                |
| 3                           | 19               | 11.88%      | 26-50%  |        |                |
| 4                           | 22               | 13.75%      | 1-25%   |        |                |
| 5                           | 15               | 9.38%       | 0%      | 9.38%  | NO LO REALIZAN |
| <b>TOTAL</b>                | <b>160</b>       | <b>100%</b> |         |        |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

(Tabla 4)

| TOTAL FUNCION DE INFORMACIÓN |           |             |         |        |                |
|------------------------------|-----------|-------------|---------|--------|----------------|
| FRECUENCIA                   |           |             |         |        |                |
| RESPUESTAS                   | TOTAL     | %           | RANGOS  |        |                |
| 1                            | 21        | 35.00%      | 76-100% | 80.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                            | 3         | 5.00%       | 51-75%  |        |                |
| 3                            | 9         | 15.00%      | 26-50%  |        |                |
| 4                            | 15        | 25.00%      | 1-25%   | 20.00% | NO LO REALIZAN |
| 5                            | 12        | 20.00%      | 0%      |        |                |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>60</b> | <b>100%</b> |         |        |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

(Tabla 8)

| TOTAL FUNCION DE DECISIÓN |            |             |         |        |                |
|---------------------------|------------|-------------|---------|--------|----------------|
| FRECUENCIA                |            |             |         |        |                |
| RESPUESTAS                | TOTAL      | %           | RANGOS  |        |                |
| 1                         | 55         | 34.38%      | 76-100% | 75.00% | SI LO REALIZAN |
| 2                         | 12         | 7.50%       | 51-75%  |        |                |
| 3                         | 34         | 21.25%      | 26-50%  |        |                |
| 4                         | 19         | 11.88%      | 1-25%   | 25.00% | NO LO REALIZAN |
| 5                         | 40         | 25.00%      | 0%      |        |                |
| <b>TOTAL</b>              | <b>160</b> | <b>100%</b> |         |        |                |

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta aplicada.

(Tabla 13)

Finalmente, se resumirán cada uno de los resultados que fueron obtenidos por tipo de función (totales), es decir: la función interpersonal, la función de información y la función de decisión.

La función interpersonal es la función la tasa más alta de frecuencia, con un **90.63%** de realización entre los

coordinadores de mandos medios de la división de estudios de posgrado objeto de este estudio. Es importante señalar que también es la función con más alta tasa de realización tomando en cuenta los rangos utilizados, el **65.01%** de las respuestas se encuentran en los primeros dos rangos (que van de **51-75% a 76-100%**, o bien, en las respuestas **1 y 2**).

En segundo lugar, se encuentra la función de información, que cuenta con un **80%** de realización entre los coordinadores. Sin embargo, sólo el **40%** de las respuestas se encuentran en los dos primeros rangos, lo cual posiciona a esta función en tercer y último lugar dentro de las funciones propuestas por Mintzberg si se toman en cuenta únicamente los rangos más altos.

En tercer lugar, se encuentra la función de decisión, con un **75%** de realización entre los coordinadores. A pesar de ser el rol menos frecuente, el **41.88%** de las respuestas de las respuestas se encuentran en los primeros dos rangos, lo cual (tomando únicamente los rangos anteriores) lo ubica como el segundo rol con mejor relación de rango-frecuencia.



## **CAPÍTULO V. Conclusiones.**

Como se puede advertir a lo largo de esta investigación el denominador común de la Administración radica en la coordinación y en la forma en la que se dan las relaciones de poder y subordinación, lo que conlleva a prestar atención al estudio de las teorías de liderazgo, mismas que tratan de describir las características propias de un líder, en diferentes épocas y contextos sociales.

En ese sentido, es importante destacar la relevancia que tiene el tema, ya que; los líderes son los que motivan e inspiran y muestran el mejor camino a los colaboradores para la consecución de los objetivos propuestos por la dirección dentro de las organizaciones actuales, y de aquellas que están por venir, tanto en comportamiento, estilo, consecuencias y resultados.

En concreto el líder debe crear su propio futuro, en lugar de adaptarse al de los demás. Asimismo, ha de formar grupos de líderes que velen por la continuidad de una organización para que cuando las generaciones actuales tengan que tomar el mando lo realicen dentro de un esquema de respeto a los ideales humanos, así como de innovación y adaptación al entorno.

En consecuencia, los modelos de liderazgo descritos en esta tesis tienen una fuerte inclinación hacia la parte humana, dando gran peso al nivel de apego a los ideales, a la motivación e inspiración que un líder tiene para influir en las personas a su cargo.

Mintzberg a partir de esta premisa se ve en la necesidad de analizarlo y clasificarlo para después explicar cuáles son los roles que desempeña un administrador tomando en consideración sus actividades diarias.

Asimismo, desde la concepción de la idea para la realización de este trabajo, el objetivo fue observar la tendencia gerencial que tienen los administradores en una institución educativa de posgrado de acuerdo al modelo de los diez Roles Gerenciales de Mintzberg. Mediante estos, se pudo identificar que los dos roles predominantes son aquellos correspondientes a la “solución de conflictos y a los de enlace”, mientras que los roles menos presentes son aquellos referentes a la “asignación de recursos y el correspondiente al de negociador”. Ahora bien, debido al tipo de trabajo que se desempeña dentro del posgrado , el cual consiste en brindar atención en lo relativo a su inscripción, permanencia y egreso de una gran cantidad de alumnos, así como el llevar un control de los documentos que se generan producto de estas actividades, así como hacer revisión del

correo electrónico , llamadas en lapsos tan pequeños de tiempo es coherente afirmar que los errores y problemas se hacen presentes entre las actividades desempeñadas, lo cual obliga a los administradores a invertir una mayor cantidad de tiempo en las relaciones dentro y fuera de su área de trabajo para tratar de dar solución a los problemas de la manera eficiente .De igual forma, y como consecuencia de la gran cantidad de documentación y bases de datos generados dentro del posgrado, es necesario crear los enlaces mencionados anteriormente ya que gran parte de toda esta información esta co-relacionada para la realización de diversos trámites del alumnado, docentes y coordinadores.

Por otra parte, con el instrumento que se diseñó, validó y aplicó al personal (ver anexo 1) de dicho posgrado se obtuvieron los siguientes resultados; el 86.67% de los coordinadores a los que se les fue aplicado el cuestionario respondieron de forma positiva hacia las actividades de líder, estando el 65% de ellos en el rango más alto. Lo anterior indica una buena salud organizacional, que muestra que más de  $\frac{3}{4}$  del total de los coordinadores pueden realizar actividades sin la necesidad de supervisión constante, pueden motivar al alumnado y a los aspirantes, y que también pueden solucionar problemas e incluso anticiparse a

ellos para un funcionamiento efectivo del área en la que se encuentran.

En tanto que de acuerdo a la interpretación que se le da a los resultados obtenidos producto de esta investigación se observa que dentro de las actividades menos presentes se encuentran las relativas a la asignación de recursos y la correspondiente a la negociación (con 40% y 65% respectivamente, situación que se puede entender por el tipo de trabajo desempeñado y de acuerdo con el nivel jerárquico que poseen los administradores participantes de esta investigación, es decir, la mayor parte de las actividades que se realizan si bien no son mecánicas, si poseen un nivel de estandarización para la realización de las mismas, puesto que para ejecutarlas es necesario seguir una serie de pasos y documentación específicos. Lo anterior cobra sentido si se compara contra la poca necesidad que tienen los coordinadores para asignar recursos o realizar negociaciones en actividades que ya tienen una serie de pasos a seguir para su realización, en relación a los demás roles gerenciales. Aun así, puede observarse que más de la mitad de ellos realizan ésta función y el cuarenta por ciento ejecutan tareas de negociación, lo cual puede apuntar a que quizá los recursos asignados y negociaciones que se

practican dentro de cada área sean de carácter personal o realizadas para tareas secundarias.

También, se observa que los roles predominantes dentro de la División de Estudios de Posgrado son los correspondientes al rol de enlace y de solucionador de conflictos, que representa un 100% de realización. A pesar de lo anterior, cabe mencionar que de los rangos de realización no se encuentran en los niveles más altos, sino que están diversificados entre los niveles medios-bajos, lo cual nos muestra que todos los coordinadores realizan estas funciones en sus actividades diarias, la frecuencia con la que las desempeñan varía de acuerdo al puesto.

Otro de los roles gerenciales predominantes corresponde al de monitor, con un 95% de presencia entre el personal administrativo y de coordinación. Es lógico pensar que, con diferentes tareas por realizar a lo largo del día, los coordinadores se vean en la necesidad y la obligación de monitorear todos los procesos que realizan, desde el principio, desarrollo y conclusión de los mismos, para que de esta manera puedan detectarse errores que frenen la realización de otros procesos.

La riqueza de los datos aportados también se puede encontrar en cuanto a la edad promedio de dicho personal

que oscila entre los 46 y 65 años, que representa el 70% del total de los coordinadores, lo que nos lleva a inferir que ya se deben estar preparando a los nuevos cuadros de reemplazo, mismos que han de contar con el nivel educativo de maestría y de doctorado

Dichos cuadros de los nuevos líderes deben reconocer que la tecnología es una herramienta que bien empleada puede ayudar en la solución de los problemas presentes y del futuro, pero que ésta no lo es todo y que quien dirige un área funcional debe poseer una preparación disciplinar y técnica, pero sobre todo debe ser virtuoso en el trato humano en todo momento. Si bien el avance tecnológico es clave en el éxito empresarial, está claro que sin el factor creativo del hombre; esto solo produce demencia digital y por lo tanto la organización podría estar al borde del abismo. Por lo que se puede decir que el liderazgo es y será siempre un factor clave en la dirección y crecimiento de las civilizaciones, naciones, organizaciones instituciones y empresas.

Por último, considero necesario que se retomen los roles gerenciales a la hora de desempeñar un puesto determinado en cualquier organización, pues éstos; deben estar en sincronía con las actividades diarias y con el logro de los objetivos propuestos.

En cuanto al desempeño general de los roles gerenciales de Mintzberg se pudo observar que los administradores dentro de la División de Estudios de Posgrado de la universidad objeto de estudio, desempeñan las tres funciones (interpersonal, información y decisión) en un nivel medio-alto, es decir, hay un equilibrio entre las mismas. Así también, los resultados mostraron que la función predominante es la interpersonal, misma que comprende los roles de figura decorativa, líder y enlace. Con lo anterior, también se puede concluir que la hipótesis planteada no ha sido demostrada, sino que, por el contrario: los roles gerenciales predominantes, de acuerdo a la frecuencia y nivel de realización son aquellos pertenecientes a la función interpersonal.

La información, además muestra que los administradores de las distintas coordinaciones y áreas de la División de Estudios de Posgrado tienen una variedad de responsabilidades que realizar en su día a día, es decir, juegan un papel multifacético. Debe mencionarse que un administrador no puede realizar todas las actividades en un 100%, es decir, los resultados de esta investigación en cuanto al nivel de predominancia de un determinado rol también se ven afectados por la naturaleza del trabajo desempeñado. Es importante aclarar que los resultados

deben de ser tomados como una herramienta para el mejoramiento de los procesos de decisión, dentro de esta y cualquier otra organización, y que como todo trabajo es susceptible de mejora.



## Anexo

Cuestionario.

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar rasgos predominantes del personal de mandos medios que se desempeña en una División de Estudios de Posgrado. Cabe aclarar que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Es importante señalar que la información recolectada para esta investigación será estrictamente confidencial y tiene fines académicos.

Agradecemos lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “x” la respuesta que considere adecuada.

**Género (M) o (F):** \_\_\_\_\_

**Edad:**(25-35)\_\_\_\_ (36-45)\_\_\_\_ (46-55)\_\_\_\_ (56-65)\_\_\_\_ (66-75)\_\_\_\_ (+75)\_\_\_\_

**Grado Académico:** \_\_\_\_\_

**Área de conocimiento:**  
\_\_\_\_\_

1. En un mes de actividades, ¿cuántas veces representa a su coordinación en eventos académicos y de promoción?

- \_\_\_ Más de 6 veces
- \_\_\_ De 5 a 6 veces
- \_\_\_ De 3 a 4 veces
- \_\_\_ De 1 a 2 veces
- \_\_\_ Ninguna

2. En sus actividades diarias, ¿firma documentos oficiales de carácter académico/administrativo)?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

3. ¿Con qué frecuencia motiva al alumnado en sus actividades diarias?

- \_\_\_ Siempre
- \_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_ Poco frecuente
- \_\_\_ Pocas veces
- \_\_\_ Nunca

4. ¿Dentro de la selección de aspirantes, participa en entrevistas o alguna otra etapa de este proceso?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

5. ¿Establece mecanismos formales o informales para la solución de conflictos entre docentes y alumnos (mediación, negociación, arbitraje, conciliación etc.)?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

6. En una semana de actividades ¿con qué frecuencia mantiene comunicación formal o informal con sus superiores?

- \_\_\_ Más de 5 veces
- \_\_\_ De 4 a 5 veces
- \_\_\_ De 3 a 4 veces
- \_\_\_ De 1 a 2 veces
- \_\_\_ Ninguna

7. En un día de actividades, ¿qué porcentaje de su tiempo considera que dedica a la atención del correo electrónico y llamadas telefónicas?

- \_\_\_ Entre 76% y 100%
- \_\_\_ Entre 51% y 75%
- \_\_\_ Entre 26% y 50%
- \_\_\_ Entre 1% y 25%
- \_\_\_ Ninguno

8. En una semana de actividades, ¿con qué frecuencia se dedica a establecer y mantener relaciones formales o informales con sus compañeros de otras coordinaciones?

- \_\_\_ Siempre
- \_\_\_ Muy frecuentemente
- \_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_ Poco frecuente
- \_\_\_ Nunca

9. ¿Asiste a reuniones y revisa permanentemente información de su coordinación para aumentar la productividad?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

10. En una semana típica, ¿con qué frecuencia transmite información de su coordinación a coordinadores de otras áreas?

- \_\_\_ Más de 6 veces
- \_\_\_ De 5 a 6 veces
- \_\_\_ De 3 a 4 veces
- \_\_\_ De 1 a 2 veces
- \_\_\_ Ninguna

11. ¿En un mes de actividades, con qué frecuencia transmite información sobre los objetivos/metas/planes de estudio de la coordinación/área a su cargo, a entes externos? ej: (Ferias académicas, ferias vocacionales etc.)

- \_\_\_ Más de 6 veces
- \_\_\_ De 5 a 6 veces
- \_\_\_ De 3 a 4 veces
- \_\_\_ De 1 a 2 veces
- \_\_\_ Ninguna

12. En una semana de actividades, ¿con qué frecuencia se dedica a realizar una introspección de las fortalezas y debilidades de su coordinación para efectuar cambios que ayuden en el mejoramiento de sus actividades?

- \_\_\_ Siempre
- \_\_\_ Muy frecuentemente
- \_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_ Poco frecuente
- \_\_\_ Nunca

13. En una semana de actividades, ¿con qué frecuencia se dedica a buscar oportunidades, para beneficiar a la coordinación que pertenece?

- \_\_\_ Siempre
- \_\_\_ Muy frecuentemente
- \_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_ Poco frecuente
- \_\_\_ Nunca

14. ¿Cómo considera la creatividad en el desempeño de sus actividades?

- \_\_\_ Muy importante
- \_\_\_ Importante
- \_\_\_ Medianamente importante
- \_\_\_ Poco importante
- \_\_\_ Nada importante

15. En una semana de actividades, ¿con qué frecuencia se dedica a la solución de conflictos que puedan presentarse en su coordinación?

- \_\_\_ Siempre
- \_\_\_ Muy frecuentemente
- \_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_ Poco frecuente
- \_\_\_ Nunca

16. ¿Participa en la asignación de recursos físicos o financieros para lograr los objetivos de su coordinación/área?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

17. ¿Participa en la programación y asignación de docentes para la impartición de las actividades académicas semestrales?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

18. ¿Participa en procesos externos de negociación en su área o coordinación? (Ej.: Convenios de colaboración)

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

19. ¿Participa en procesos internos de negociación con otros coordinadores?

- \_\_\_ Sí
- \_\_\_ No

## Bibliografía

- Ávila-Fuenmayor, F. (2007). El concepto de poder en Michael Foucault. *A Parte Rei*, 16.
- Farias, G. M. (2012). Diseño y verificación de un modelo de sistemas para diagnosticar el equilibrio interno de las organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración: Ciudad de México.
- Gannon, M. J. (1997). Administración por resultados. México: Cecsa.
- Gonzales, R. C. (2018). ¿Qué es el poder? COLPARMEX, 16.
- González, A. L. (2015). Proceso Administrativo. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Hoffs, A. (1986). El poder del poder. Diana.
- John R. French, B. R. (1959). The bases of social power. Michigan, E.U.: University of Michigan.
- Marina, J. A. (2008). La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación. Barcelona, España: ANAGRAMA.
- Michael A. Hitt, S. B. (2006). Administración. México: Pearson.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. United States of America: Harper & Row Publishers.
- Münch, L. (2014). Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. México, D.F.: Pearson.
- Münch, L. (2015). Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México, D.F.: Pearson.



Pañeda, R. J. (2014). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, G. P. (2012). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stephen P. Robbins, M. C. (2014). Administración. Naucalpan, Estado de México: Pearson.

## **Cibergrafía.**

Donet, A. R. (11 de enero de 2018). Retos y oportunidades del liderazgo en 2018. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/retos-y-oportunidades-del-liderazgo-en-2018/>

Expansión: Diccionario Económico. (2018). Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico.html>

Forbes, C. d. (30 de enero de 2018). 14 tendencias de liderazgo que darán forma a las organizaciones en 2018. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/01/30/14-leadership-trends-that-will-shape-organizations-in-2018/#11e3fb1e5307>

Real Academia Española. (10 de septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.rae.es/>

Sosa, R. (17 de julio de 2018). Crisis de liderazgo en el siglo XXI y renovación. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/crisis-de-liderazgo-en-el-siglo-xxi-y-renovacion/>