



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán

V N A M

FALLA INDÍGENA

EL LIDERAZGO Y SUS ENFOQUES;
COMO UNA HERRAMIENTA PARA
LOS ADMINISTRADORES

T E S I S

Que para obtener el Título de
Licenciadas en Administración
p r e s e n t a n;

Rosa Elizabeth López Díaz Ordaz
Juana Behtsabe Pérez Chavarría

Director de Tesis:
Lic. Guillermo Aguiler Dorantes

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx. 1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION - LIDERAZGO

- 1.1. Antecedentes de la Administración. _____ 6
- 1.1.1 Universales
- 1.1.2 En México
- 1.2 Concepto de Administración y características.
- 1.3 Objetivos y su clasificación.
- 1.4 Fases de la Administración.
- 1.5 Significado de líder y significado de liderazgo.
- 1.6 Relación Liderazgo y Administración.

C A P I T U L O II

FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

- 2.1 Naturaleza del liderazgo. _____ 30
- 2.2 Habilidades del líder.
- 2.3 Criterios y cualidades para seleccionar al líder.
- 2.4 Responsabilidades del líder.

- 2.5 La fuente de autoridad para el liderazgo.
- 2.6 El poder para el liderazgo.
- 2.7 Estilos de Liderazgo.
- 2.8 Factores que determinan el estilo.
- 2.9 Axiomas modernos del liderazgo.

C A P I T U L O I I I

TEORIAS DEL LIDERAZGO

- 3.1 Enfoque de Rasgos. _____ 57
 - 3.1.1 Factores de rasgos de Stogdill.
 - 3.1.2 Rasgos personales de Ghiselli.

- 3.2 Enfoque del Comportamiento o Funcional.
 - 3.2.1 Estudio según Blake y Mouton.
 - 3.2.2 Estudio según Rensis Likert.

- 3.3 Enfoque Situacional.
 - 3.3.1 Estudio realizado según Fred E. Fiedler.
 - 3.3.2 Estudio realizado por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt.
 - 3.3.3 Estudio realizado por Blanchard y Hersey.

C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE CAMPO

- 4.1 Objetivos de la investigación. _____ 90
- 4.2 Metodología a seguir.
- 4.3 Resultados.
- 4.4. Conclusiones de la Investigación.

C O N C L U S I O N E S _____ 114

B I B L I O G R A F I A . _____ 122

OBJETIVO DE LA TESIS

EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION TIENE COMO OBJETO DAR A CONOCER LAS BASES DEL LIDERAZGO, ASI COMO SUS TEORIAS; DETERMINANDO POR MEDIO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO COMO LO LLEVAN A CABO EN LA PRACTICA LOS DIRIGENTES.

I N T R O D U C C I O N

Durante muchos años, el recurso humano fue considerado de poca importancia en las organizaciones, la atención se centraba en las máquinas, los procesos de producción y la tecnología en general, no obstante que eran operados por la mano del hombre. Conforme han transcurrido los años, el recurso humano ha demandado un estudio más profundo de parte de las organizaciones, ya que el hombre se ha convertido en el centro de interés de la empresa.

La empresa es un sistema en el cual los insumos son los recursos materiales, humanos y técnicos, los cuales necesitan ser coordinados para dar un resultado eficiente.

Es frecuente escuchar que alguna empresa ha implantado un adelantado sistema para su administración, que ha adquirido un equipo que es

el más moderno en el mercado. Esto es digno de alabanza porque significa que las empresas se amplían y se perfeccionan.

Sin embargo, por otro lado es decepcionante encontrar cuan pocas empresas tienen al frente dirigentes que no sólo se dedican a establecer objetivos y desarrollar planes, sino que tengan como principal objetivo servir a los demás logrando con ello formar gente satisfecha y capaz.

Cómo resuelven realmente los problemas y toman decisiones los dirigentes? Generalmente lo hacen de acuerdo con lo que les dicta la experiencia, pero a veces carecen de la verdadera capacidad para utilizar todos sus recursos de la mejor manera.

El perfil de todo ejecutivo dentro de una organización es aquel que está bajo presión para lograr resultados; que sepa comprender, formar y motivar a su personal, contribuyendo al éxito de su organización. El ejecutivo eficaz es aquel quien tiene que desarrollar sus potenciales como

ejecutivo y como líder, porque hay veces que las cosas no resultan como se esperan especialmente cuando hay otras personas involucradas.

Es frecuente que el éxito de una persona dependa de la conducta de otras. El poder dirigir y administrar es una tarea que se debe tener en práctica todos los días, pero suele suceder que los administradores no hagan uso adecuado del liderazgo y de la administración.

El propósito de esta investigación es mostrar un marco del liderazgo y sus teorías que pueda resultar como una útil herramienta para los administradores, para que puedan desarrollar potenciales como ejecutivos y como líderes.

Con el fin de introducirnos al tema, el primer capítulo da una visión de qué es la administración, sus características y fases, así como también el significado de liderazgo y su relación con la administración.

En el segundo capítulo entramos de lleno al estudio del liderazgo, su naturaleza y fundamentos, así como los estilos de liderazgo; y en el tercer capítulo mostramos las teorías de varios autores y estudiosos de éste tema que nos plantean los distintos enfoques que le dan a la aplicación del liderazgo.

La metodología de investigación que se llevó a cabo en esta tesis, es en su mayoría teórica, ya que la estructura está basada en la investigación de autores del liderazgo. La otra parte, minoritaria es práctica, en donde nuestra investigación de campo se centra en conocer si realmente los ejecutivos o dirigentes llevan a la práctica un buen liderazgo en las interacciones de las personas que laboran en una organización.

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION - LIDERAZGO

I. I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

I. I. I. U N I V E R S A L E S

La administración es de interés universal, ya que por medio de ella se alcanzan los objetivos. La podemos encontrar en casi todas las actividades humanas, ya sea en las empresas, iglesias, hospitales, etc.

Se tienen indicios de que la Administración, en cuanto a la dirección de asuntos políticos, ya se daba en las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y escritos egipcios la denotan también aproximadamente al año 1200 A.C. Al igual, la historia del imperio romano y la antigua Grecia proporcionan evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, unidad de grupo e implantación de la autoridad.

Los pueblos de Europa Occidental empleaban los mismos métodos de producción (hasta mediados del siglo XVIII), que habían usado por veinte siglos. Más con la Revolución Industrial se optimizó la utilización de máquinas, se centralizaron las actividades de producción, y se da una nueva relación entre empleados y empresarios.

Con estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y alcanzar los objetivos no eran satisfactorios, manifestandose la posibilidad de lograr mejoras en la administración.

Muchos hombres contribuyeron al estudio de la administración, más sólo citaremos en forma muy general a:

Frederick W. Taylor.

Henry Fayol y

Elton Mayo.

A quienes podríamos nombrar como los pioneros o padres del pensamiento administrativo.

Frederick W. Taylor, nació en 1856 y falleció en 1915; Taylor detectó que el proceso de

comunicación de los gerentes hacia los empleados así como el de los empleados hacia éstos era un grave problema, ya que no decían lo que esperaban, originando la falta de conocimiento y comprensión.

Al darse cuenta de esto, llevó a cabo extensos y diversos estudios de todo el proceso productivo: Observación, medición, cuando era posible así como la relación de las aportaciones de cada componente. Por medio de esto se podía, de una forma precisa y analítica aprobar o desaprobar hipótesis, por medio de experimentos controlados. Enfocándose en el aspecto mecánico de la administración.

Henry Fayol, era contemporáneo de Taylor, contribuyendo sustancialmente a la administración. Fue un industrial de un complejo de acero y carbón. Hizo generalizaciones universales acerca de la administración, basadas en su percepción interior y la experiencia. Enfatizó una perspectiva amplia e integral de la administración y formuló una estructura sobre la cual pudiera desarrollarse el área administrativa.

Elton Mayo, nació en 1880 y murió en 1949, trabajador e investigador de la Universidad de

Harvard, aportó estudios sobre el comportamiento humano en una organización. Considero grupos definidos de hombres y no seres individuales. También lo referente a motivaciones psicológicas del individuo, sus acciones, reacciones, estado de ánimo, conducta social, etc., como elementos importantes en el desarrollo del trabajo.

Hubo y hay seres humanos de ciencia, que han aportado mucho a la administración; más partimos de la base de estos tres hombres para el desarrollo del pensamiento administrativo.

I.I.2. EN MEXICO

Los donativos de empresas particulares en México lograron el surgimiento de las primeras escuelas de administración, llamándose los primeros cursos impartidos como "De negocios", en 1943.

En 1947.- En el Instituto Tecnológico de México, Don Raúl Bailleres establece la Escuela de Administración de Negocios.

En 1957.- La Universidad Ibero Americana, establece por la. vez la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

En 1957.- La U.N.A.M. forma la facultad de Contaduría y Administración, denominada también Licenciado en Administración de Empresas.

Antes de considerarse Facultad, el maestro Wilfrido Castillo Miranda que en aquel tiempo fungía como Director de la Escuela Nacional de

Comercio se enfrentó a un sinúmero de problemas así como diversos puntos de vista ya que por ser de origen extranjero la carrera, aquí en México no debería de impartirse en el seno de la UNAM; esto aunado a que el consejo de alumnos se opuso debido al plan de estudios en el cual se le daba mas importancia a la satisfacción de bienes materiales y no espirituales, a la vez que si se impartían materias como ventas y publicidad disminuiría su categoría de primer Universidad fundada en América.

Tanto en E.U.A. como en Mexico tiene esta carrera un enfoque hacia el medio ambiente de las empresas mercantiles, es por esto que en E.U. se le llamó "Business Administration" y que este título fue el mismo que se le dió en México en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey creando los estudios de "Administración de Negocios". En la UNAM es muy diferente, ya que sus egresados pueden aspirar a trabajar en el sector público o privado, la función de la Universidad no es la de actuar como un gran centro de capacitación dedicado a un sólo sector, sino está obligada a proporcionar la formación de profesionales que actúen en cualquier sector del

país y a enfocar planes así como programas, a la atención de los problemas más urgentes del mismo.

En un principio se pensó que el título debería de ser "Licenciado en Administración" y en este mismo tiempo la Escuela de Economía pensaba implantar la licenciatura en Administración Pública, de ahí se dió el título de "Empresas" ya que tienen un carácter genérico y no es como el de "Administración de Negocios" que se podría considerar elitista.

Desde que se le denominó por primera vez en México, en 1943 hasta la fecha, tanto las tendencias como las corrientes han sido las mismas, salvo los cambios que como toda ciencia se tendrá que enfrentar, pero las bases de la Administración serán las mismas, las de crear hombres capaces para Administrar los recursos.

1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION Y CARACTERISTICAS.

Cuando se desea conocer algo, es necesario saber si tiene raíces etimológicas, para comprender mejor el concepto de lo que se esta estudiando. Razón por la cual empezaremos etimológicamente definiendo a la administración.

Ad - hacia

minus - menos

ter - el que hace

actio - acción

Minister - el que es menos que.

Minister, indica una acción de subordinación, y obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de administración nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra; de un servicio que se presta. (1)

(1).- Reyes Ponce Agustin; Administración de Empresas la. Parte, Ed. Limusa, México 1976 Pag.16 y 17.

Una vez expresada su definición etimológica, se expondrán algunas definiciones de algunos autores debido a su importancia y profundidad en el pensamiento administrativo:

Henry Fayol:

"Administración es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". (2)

G.R. Terry:

"Administración es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos." (3).

(2).- Reyes Ponce Agustín; op. cit., pág. 25

(3).- Terry, George R., Principios de Administración; Ed. CECSA. México 1982 Pág.20

E.F.L. Brech:

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de plenear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". (4)

Koontz/O'Donnell:

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes".(5)

Agustin Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr máxima eficiencia de las formas de estructuras y manejar un organismo social". (6)

(4).- Brech, E.F.L.; Organización. The Frame Wark op. Magnament; Ed. Logmans Green and Co. Londres 1957, Pág. 18.

(5).- Koontz/O'Donnell; Curso de Admón Moderna; Ed. Mc Gram- Hill; México 1976; Pág. 6-7.

(6).- Reyes Ponce Agustin; op. cit., Pág.26.

Hemos presentado algunas definiciones de la administración por lo que nosotros consideramos el siguiente concepto:

Es un medio por el cual se persigue la satisfacción de objetivo (s), en base al proceso administrativo y através de los recursos humanos, técnicos y materiales.

CARACTERISTICAS DE ADMINISTRACION

- 1.- Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, por que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esecenciales en todas esas

clases de administración, serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2.- Especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (V. gr.: en la empresa funciones económicas contables, productiva, mecánica, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, V. gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3.- Unidad temporal.- Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo en todo

momento de la vida de una empresa se estan dando, en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos, así como V. gr.: al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, y etc.

4.- Unidad Jerárquica.- Todos, cuantos tienen carácter de jefe en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así V. gr.: en una empresa forman "un sólo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". (7)

(7).- Reyes Ponce Agustín; op cit., Pág 27 y 28.

1.3. OBJETIVOS Y SU CLASIFICACION

Objetivo = La palabra ob (ob - jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Los objetivos según la clasificación de Reyes Ponce son:

- 1.-Objetivos individuales y colectivos.
- 2.-Objetivos generales y particulares.
- 3.-Objetivos básicos, colectivos y secundarios.
- 4.-Objetivos a corto y largo plazo.
- 5.-Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios..

Consideramos como clasificación general y completa la siguiente:

O b j e t i v o s .

- 1) Servicio.- Consumidores o Usuarios;
satisfacción de las necesidades de

los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

2) Social.

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupos importantes los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3) Económico.- Inversionistas; pago de un dividendo que sea razonable, que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que

complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución. (8)

(8) Fernández Arenas J.A.; El Proceso Administrativo, 1982, Pág 73 y 95. Ed. Diana, México.

1.4. FASES DE LA ADMINISTRACION

Al hacer uso de la Administración, se parte del Proceso Administrativo, que es el medio por el cual la Administración se basa para llevar a cabo el planteamiento y resolución de las tareas encomendadas a su servicio.

PLANEACION.- Se define el problema, así como se investigan las posibles soluciones, formando un programa detallado de las actividades a seguir; procurando que contenga un cambio innovador; todo esto se debe hacer tomando en cuenta los recursos con que cuenta la empresa (humanos, materiales y técnicos).

IMPLEMENTACION.- Se decide en base a los programas, lo que se realizará, motivando al personal de manera adecuada, surgiendo así interés; comunicando todo esto claramente para obtener lo esperado.

CONTROL.- Se comparan los resultados obtenidos, con los planes a seguir. En caso de darse diferencias se procede al ajuste; tomando en consideración que si se cuenta con una

estructura adecuada se dará un control automático.

1.- Planeación a) Programación
 b) Innovación

2.- Implementación a) Decisión
 b) Motivación
 c) Comunicación

3.- Control a) Control
 Automático.

Estas fases están basadas según Fernández Arenas José Antonio, en su libro El Proceso Administrativo.

1.5. SIGNIFICADO DE LIDER Y DE LIDERAZGO

Lider.- "Sujeto que ocupa el papel central en el liderazgo; cuenta con la habilidad de influir sobre la conducta de los demás según sus propios deseos en cierta situación." (9)

El significado del liderazgo que presentan algunos autores son los siguientes:

De acuerdo con Terry: "El liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo". (10)

(9).-Lloyd L. Byars/Leslie W. Rue; "Administración de Recursos Humanos". Nueva Editorial Interamericana. México 1984 Pág.232.

(10).-Terry George R./Franklin Stephen G.; "Principios de Administración". Cía. Editorial Continental México 1987 Pág. 408.

De acuerdo con Koontz y Weihrich: "El liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se enfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales". (11)

Samuel Certo afirma: "El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de algún objetivo. Dirigir en este sentido, significa hacer que los individuos actúen en cierta forma o que sigan una estrategia en particular". (12)

(11).- Koontz Harold/Heinz Weihrich;
"Administración". Ed. Mc Graw Hill. México 1990.
Pág. 46

(12).- Certo Samuel C.; "Administración Moderna". Ed. Interamericana. México 1988 Pág. 353.

Podemos decir que el liderazgo es el proceso de influir o guiar a un individuo o grupos en su esfuerzo por lograr un objetivo en una situación determinada; teniendo en cuenta que el liderazgo es un proceso dinámico que varía según la situación, con los cambios en los estilos de liderazgo, en los seguidores y en las tareas o actividades.

El liderazgo tiene mucho que ver en aquellas situaciones en que trabajamos con los demás. El líder no es una persona que trabaja sola, sino que sus metas y objetivos los canaliza por el trabajo de otras personas. Un líder eficaz encamina los métodos para que se logre lo planeado.

1.6. RELACION LIDERAZGO - ADMINISTRACION

"El liderazgo es parte de la administración. La administración es mucho más amplia en cuanto a su campo que el liderazgo, y se centra en aspectos tanto conductuales como no conductuales. El liderazgo pone como relieve principalmente aspectos conductuales". (13)

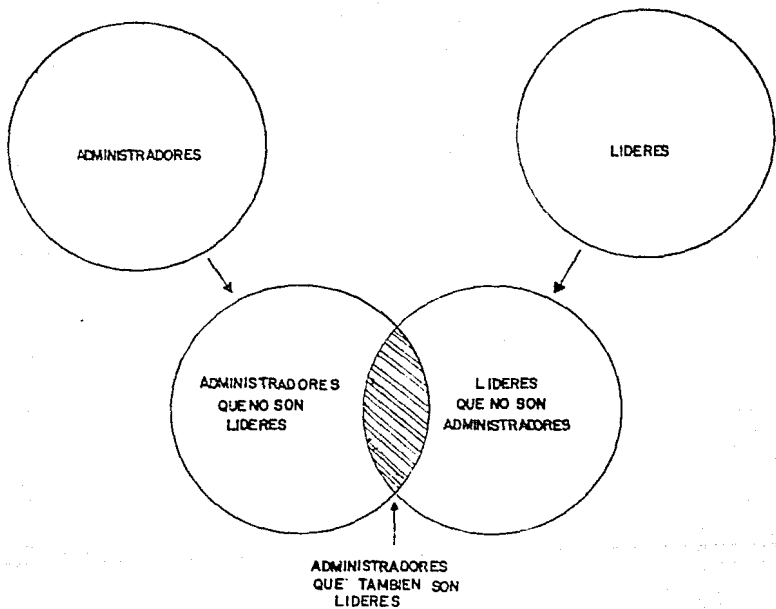
Los administradores son designados. Tienen poder legítimo que les permite recompensar y castigar; su influencia se basa en la autoridad formal inherente a sus puestos. En cambio los líderes, pueden ser designados o bien emerger desde el interior de un grupo, puede influir en otros para que actúen más allá de las acciones ordenadas por la autoridad formal. (14)

(13).- Certo Samuel C.; OP. CIT., PAG.354.

(14).- Robbins Stephen P.; "Administración Teoría y Práctica". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1987, Pág. 326.

Todos los administradores deberían idealmente ser líderes; sin embargo, no todos los líderes tienen siempre la capacidad para desempeñar funciones administrativas, y por ello, no todos deberían tener puestos administrativos. El hecho de que un individuo pueda influir con eficacia sobre otros, no indica si puede también efectivamente planear, organizar y controlar.

Aunque de modo ideal, todos los administradores deben ser líderes no necesariamente todos los administradores son líderes; aunque en largo plazo los administradores más efectivos sí lo son.



C A P I T U L O I I

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO.

2.1. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

El Liderazgo se da en sí mismo por el hecho de que las personas tienen la necesidad de seguir a alguien, sea cual fuere la situación presentada en un momento histórico, es en sí el que alguien encabece, para así poder satisfacer sus necesidades personales.

Se plantea que con el estudio del Liderazgo, lo que más bien se estudia es a los seguidores, ya que a lo largo del tiempo se puede ver que cuando hay situaciones difíciles en una ciudad, empresa, país, etc., alguien ejerce un liderazgo con mucha más fuerza que el que se podría dar en tiempos relativamente de calma.

El líder logra alcanzar para sí mismo satisfacciones, así como para sus seguidores, lo que lo hace existir y perdurar en la vida social: tomando en cuenta los planteamientos anteriores se da a conocer el principio fundamental del liderazgo:

"Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más entienda un administrador qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos y cuanto más refleje esta comprensión al llevar adelante sus acciones administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder." (15)

(15).- Koontz Harold, O'Donnell; op. cit, Pág.
589.

2.2. HABILIDADES DEL LIDER.

En los casos en donde se presenta que los seguidores se desarrollan cerca de sus capacidad total, son encabezados habilmente por un líder, por lo que se considerarán ciertas habilidades importantes del líder:

- La habilidad de inventar y usar motivadores adecuados.

Se debe tener creatividad, para inventar y así poder efectuar actividades o tomar actitudes nuevas para las situaciones presentadas.

Respecto a la segunda ésta consiste en saber cuales son las necesidades individuales, de identidad humana, de estímulo; administrándolas de tal manera que se aseguren las respuestas adecuadas. No es lo mismo conocer la teoría motivacional a aplicarla con personas y situaciones y el líder debe saber definir y aplicar las formas más satisfactorias para satisfacer las necesidades humanas.

- La habilidad de saber inspirar.

Es animar, es un carisma que provoca lealtad, intensidad en el trabajo, por parte de los seguidores para provocar armonía o bienestar; es un apoyo altruista hacia la persona escogida.

Los ejemplos de liderazgo tomando en cuenta la inspiración, se dan en situaciones desesperadas.

- La habilidad para utilizar el poder con efectividad y responsabilidad.

Ejercer el poder adecuadamente propicia para la empresa más productividad y para los seguidores satisfacer sus deseos de dinero, posición social y orgullo por lo logrado.

También significa que las órdenes que da el líder serán aceptadas fácilmente.

- La habilidad para propiciar un ambiente adecuado.

El líder debe formar y conservar un medio ambiente que favorezca el desempeño, ya que el clima organizacional influye sobre la motivación y un adecuado desarrollo grupal de comunicación entre líder - seguidores.

2.3. CRITERIOS Y CUALIDADES PARA SELECCIONAR A EL LIDER.

Para seleccionar a la persona dentro de una organización formal que vaya a ser el líder, se plantean dos criterios para concederle autoridad, los cuales son:

Primero.- Guiar a sus seguidores al logro de las metas de la organización.

Segundo.- Controlar y conducir las relaciones interpersonales.

Al tomar en consideración los criterios anteriores, se tomarán como base ciertas cualidades que deberán poseer estos entes sociales para satisfacer las exigencias necesarias. Con lo anterior no queremos decir que existen ciertas cualidades absolutas que debe tener un líder, sino manifestar que se pueden dar ciertos atributos útiles para ejercer la función del líder.

1.- Disposición para asumir responsabilidad.

La persona que acepte un cargo de liderazgo, tendrá conciencia de lo que esto le provocará ya que le exige, tiempo, dedicación, conocimientos y esfuerzo, para cumplir objetivos organizacionales, personales así como de los seguidores.

Tomando en cuenta que es una función que exige demasiado y algunas personas no están interesadas en ella, por lo que la mayoría de los líderes, desempeñan su función deseándolo y satisfactoriamente.

2.- La capacidad para ser perceptivos.

Esta capacidad consiste en la forma o medio por el cual captamos lo que sucede en nuestro contorno.

De tal manera que el líder perciba los aciertos, debilidades, ambiciones tanto de los seguidores como de él mismo y sea capaz de distinguir entre lo verdadero y lo falso, prestándole a cada aspecto la atención que se merece.

3.- La capacidad para ser objetivo.

La objetividad es la parte esencial para la toma de decisiones, el líder presentará las situaciones de tal manera que sean reales, impersonales. En base a la objetividad se minimizan aspectos personales, emocionales y otros, permitiendo decisiones lo más acertadamente posible.

4.- La Capacidad para establecer las prioridades adecuadas.

Se debe tener la destreza suficiente para determinar que es importante y qué no lo es, planteándolo de otra manera sería saber cual es la esencia del asunto. De tal manera que cuando se tengan que plantear las alternativas a seguir se determinen las adecuadas y las inadecuadas para poder obtener la solución correcta.

5.- La capacidad para comunicar.

Uno de los aspectos más importantes en toda relación con los seres que nos rodean; es la comunicación, por medio de la cual podemos dar a conocer lo que se desea y como se desea, así

como la reciprocidad de lo que se ha planteado es captado y comprendido en beneficio común. La comunicación debe ser clara e íntegra.

6.- La cualidad de la empatía.

Consiste en la capacidad que tenga el líder para colocarse en la posición de otra persona, interpretando sus sentimientos, sus prejuicios y valores. La facilidad con que desarrolle esta capacidad y el esfuerzo conciente y honesto para comprender a sus seguidores, permitirá comprender lo que siente así como de que forma poder reaccionar.

7.- La capacidad de conocerse a sí mismo.

El conocerse a sí mismo es difícil aún más sería entonces el conocer a los demás, más se es conciente de su comportamiento, del como responde ante ciertas situaciones, entonces podríamos decir que nos conocemos así mismos y que con esfuerzo podemos comprender a los que le rodean.

El conocimiento de sí es favorable para la persona como para sus seguidores y colaboradores.

2.4. RESPONSABILIDADES DEL LIDER.

Hay algunos deberes o responsabilidades básicos que se sugieren deberían tener los líderes; para lograr las metas de la organización, de los subalternos, así como de ellos mismos, que son las siguientes:

- Planteamiento de objetivos reales.
- Facilitar a los seguidores los recursos necesarios para llevar acabo sus actividades.
- Una comunicación clara y específica.
- Recompensar y motivar.
- Delegación de la autoridad.
- Eliminar impedimentos.
- Informar sobre los hechos.
- Interés por sus seguidores.

2.5. LA FUENTE DE AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO.

Para que un líder pueda alcanzar los objetivos planeados debe tener autoridad para guiar e influir en los que trabajan con él, de tal manera que se logren resultados positivos en los objetivos. "La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía". (16)

Existen dos fuentes de autoridad en la cual un líder puede emerger de un grupo:

Autoridad de arriba hacia abajo.- Este tipo de autoridad se da cuando en una organización la fuente de toda autoridad proviene de la gerencia que está en manos del Consejo de Administración, del presidente, el director general, o aquel que representan la autoridad máxima.

(16).- Harris Jeff; "Principios de Administración", editorial Mac Graw-Hill Pág. 192.

Desde éste nivel se van nombrando líderes que se consideran capaces y que puedan logra una cooperación positiva en sus seguidores para el logro de los objetivos, y se les va asignando progresivamente y en descenso la autoridad de acuerdo a los puestos que se les vaya otorgando. De tal manera que se recibe autoridad para funcionar como líder siempre de un superior inmediato. En la mayoría de las organizaciones se utiliza esta fuente de autoridad.

Autoridad de abajo hacia arriba.- Aquí la fuente de autoridad para el líder es el grupo, los líderes son aceptados o seleccionados por aquellos que serán sus seguidores. Estos reconocen la necesidad de la guía y apoyo de un líder por lo tanto analizan a todos los elementos más capaces de acuerdo a la admiración, respeto o valores importantes que representen para ellos. Así ésta fuente de autoridad viene del nivel más bajo de la estructura organizativa.

Estas fuentes de autoridad se pueden complementar una con la otra, dado que es necesario que exista un nivel apropiado de coordinación y control; ya que la estructura de autoridad formal, mediante líderes formales ayuda a lograr la unidad necesaria; y si los líderes formales son aceptados por sus seguidores se logrará el apoyo, armonía y la buena disposición voluntaria de ellos.

2.6. EL PODER PARA EL LIDERAZGO.

El poder se encuentra íntimamente ligado con el liderazgo, pues el poder es uno de los medios que utilizan los líderes y demás personas que tiene seguidores para influir sobre su comportamiento.

Es muy importante que los líderes vean el porqué tienen poder y como deben utilizarlo. El poder es potencial de influencia. El poder es el recurso que permite que un líder obtenga el cumplimiento y el compromiso de los demás.

El poder se puede dividir en dos clasificaciones básicas: El poder de posición y el poder personal.

1) Poder de posición: Se define como, hasta que punto puede aplicar el líder las recompensas, castigos y sanciones de manera que éstos puedan influir sobre los seguidores. Esto es según la posición o sea el puesto que se nos da en una organización. Pero lo que es más importante es, que éste viene de arriba y así podemos decir que

es el poder de posición la autoridad que se nos dá para usar las recompensas y sanciones que se nos delegan.

El hecho de tener el poder en las manos no quiere decir que lo tendrá mañana, hay que tener en cuenta que se está ubicando dentro de una jerarquía y que la gente que está arriba así como nos delegó el poder nos lo puede quitar. Claro que también por delegarnos este poder y sabiéndolo usar adecuadamente podremos recibir recompensas y ganarnos la confianza y fé de los de arriba, y esto es pauta para determinar la cantidad de autoridad que estén dispuestos a delegar. El poder es algo que se gana día con día.

Algunas fuentes importantes que contribuyen al poder de posición de un líder son:

- Poder Coercitivo: Es la influencia del miedo, es cuando los seguidores temen al fracaso, pues éste conducirá a malos tratos y despidos por parte del Líder.

- Poder de Conexión: Es cuando los seguidores piensan que el Líder tiene tanto fuera como

dentro de la empresa relación con personas poderosas, es por eso que induce al cumplimiento, tanto para obtener favores, como algún problema que se presente con alguna de las personas antes mencionadas.

- Poder Legítimo: Cuando los seguidores saben que el líder toma las decisiones, en base a su puesto título, y eso hace pensar a los seguidores que es capaz y tiene poder para decidir, por eso induce al cumplimiento.

- Poder de Recompensa: El seguidor sabe que su líder recompensa los buenos trabajos, este líder induce al cumplimiento, pues el seguidor sabe de las buenas recompensas como incentivos, paga, promociones, etc.

2) Poder Personal: Es el grado en que los seguidores respetan y se comprometen con su líder. Es decir es, la cohesión entre líder y seguidor. También podemos decir que es la igualdad de metas que tanto el seguidor como el líder pretenden.

El poder personal para el líder depende de sus seguidores, si éstos le brindan su apoyo o no, y

por tanto el líder tiene que ganarlo, ya que éste poder personal proviene de la gente en la que está tratando de influir.

Algunas fuentes que contribuyen al poder personal de los líderes son:

- Poder del Experto: Es la percepción que tienen los seguidores sobre su líder, en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias, y así éste ejerce influencia, ya que el seguidor piensa que la experiencia, habilidad y conocimientos, son básicos para la obtención de las metas.

- Poder de Información: Es cuando el seguidor sabe que el líder posee o tiene acceso a la información valiosa para ellos, ya que el seguidor para poder lograr metas requiere de datos o conocer ciertas cosas.

- Poder de Referencia: Cuando existe entre líder y seguidor integración en cuanto a conducta, proviene de un líder que sabe escuchar, reconocer las necesidades de los demás e incluso hasta establecer un diálogo ameno, esto provoca que el líder pueda ganar influencia, ya que

otros están dispuestos a intercambiar conductas con el objeto de continuar la relación.

Lo más ideal sería que los líderes contarán con ambos tipos de poder, que utilizarán el poder de su puesto cuando es necesario. Pero también que aportarán valores al poder personal.

Con frecuencia se confunde el término de poder con el de autoridad. De acuerdo con Rogers: "El poder es potencial de influencia" entonces qué es autoridad?. La autoridad es una especie particular de poder que se origina en el puesto que ocupa un líder. De tal forma que la autoridad es el poder legitimizado por la posición formal que ocupa una persona en una empresa.

2.7. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Una vez que se asigna el líder y se le da la responsabilidad del liderazgo, éste tiene que desempeñar las metas u objetivos con sus seguidores; y para esto muchos líderes aplican diferentes estilos de liderazgo respecto a como cumplir con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

Estilo de liderazgo se entiende como la forma por medio de la cual se supervisa o dirige o guía a alguien en su actividad.

Existen varias clasificaciones de los estilos de liderazgo, todos éstos estilos varían de acuerdo a las actividades del líder, los compromisos ante sus superiores y las responsabilidades hacia los subalternos.

A continuación presentamos la descripción de tres estilos de liderazgo que se consideran básicos:

El líder autócrata.- Es una persona que da órdenes y espera el cumplimiento de ellas. Es el

líder que dirige, motiva y controla todas las acciones de sus seguidores, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; y hace sentir a sus seguidores incapaces de guiarse a sí mismos.

El líder participativo.- Este líder consulta con sus seguidores las acciones y decisiones propuestas y los alienta a que participen; no delega su derecho a tomar decisiones finales. Este líder escucha y analiza con atención las ideas de sus seguidores; los ayuda y apoya para que puedan progresar y asuman más responsabilidad para que ellos mismos se vayan guiando y autocontrolando.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta.- Este líder permite en gran medida que sus seguidores fijen sus propias acciones y los medios para lograrlas. Delega a sus seguidores la autoridad para tomar decisiones. No controla a sus seguidores, simplemente quiere resultados positivos. Evidentemente estos seguidores tienen que estar altamente capacitados para que éste estilo tenga resultados positivos.

De estos estilos básicos de liderazgo se desprenden diversos grados de liderazgo, aquí sólo analizamos tres de las posiciones más definidas. El uso de cualquier estilo depende de la situación que se presente.

No hay un estilo óptimo, sino que los autores recomiendan que los líderes tengan una adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo.

El estilo del liderazgo y el poder: Un líder debe entender la relación que existe entre poder y la puesta en práctica del estilo de liderazgo. Si un líder no cuenta con una base de poder para determinado estilo de liderazgo, puede que aunque sepa manejar bien el estilo, éste no funcione.

Se recomienda que los líderes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

2.8. FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTILO

El ambiente influye sobre el éxito de los líderes, los factores determinan la eficacia del líder y pueden afectar su estilo de liderazgo.

La eficacia de un líder depende de la interacción que establezca con sus seguidores, con su jefe, con sus socios y con la misma organización, con él mismo líder o con la tarea que se realice. Estos son factores que tienden a presentarse en el ambiente de un trabajo, el cambio en alguno de ellos, puede provocar el cambio de los demás.

Como primer factor podríamos decir que es el mismo líder. El directivo lleva consigo a su trabajo su propio estilo de liderazgo. Se trata de un estilo de conducta que presenta hacia los demás, la conducta tal y como la ven los demás. Las actitudes representan los valores del líder. Este factor de actitud es importante en el entorno, pero no es el único.

Otro factor son los seguidores, estos influyen en una situación, tanto individual como colectivamente. Así pues, estos seguidores desarrollan su propia personalidad, entonces podemos decir que no es el patrón de conducta del jefe, ni sus mismos valores de líder los que determinan su eficiencia. Ni son los patrones de conducta ni los valores de los seguidores individualmente o en grupo lo que determina la eficacia, ésta la determinan la interacción entre los patrones de conducta y los valores tanto del líder como de sus seguidores.

El jefe del líder también puede afectar su éxito. Así podemos decir que en una organización alguien es responsable ante otro, hasta el mismo presidente tiene a su jefe que es el presidente del concejo directivo; el presidente del concejo es responsable ante los accionistas. La mayoría de los líderes reciben influencia de sus jefes. Otro factor son los socios del líder, estos son los colegas con los que cuenta para llevar a cabo su trabajo.

Las mismas organizaciones tienen sus propios patrones de conducta y sus valores que las diferencian de otras organizaciones. Así podemos

decir que el personal que ocupa los puestos clave en una organización no es el que ejerce el impacto en la cultura corporativa, sino aunado a este personal están la historia y tradición de la empresa.

Otro factor que influye es la tarea del trabajo. Esto es la percepción con que los seguidores valoran el trabajo que les es encomendado por su líder. Así pues, podríamos decir que si a "X" número de seguidores no les interesa o no quieren realizar sus tareas con eficacia, tendremos que supervisarlos más de cerca. Y por otro lado si al "X" número de seguidores les interesa la tarea y la consideran como un reto, no sería necesario supervisar tan profundamente.

Otro factor es el tiempo, éste es muy importante para la instrumentación y la toma de una decisión. Mientras más rápida sea la decisión de un líder, más directivo será éste.

En una situación de liderazgo existen muchos factores. Al tratar de influir sobre la conducta de los demás, es importante darnos cuenta de lo que sucede en el entorno.

No es posible que un líder tenga control sobre todos los factores de su ambiente, estaría aturdido de tantos datos. Por esto se ha visto que existe un factor que es crucial, "la relación entre el líder y sus seguidores". Si el seguidor decide no continuar, las demás variables pierden importancia. Por esto es importante que los líderes maximicen su habilidad en las relaciones con sus seguidores.

2.9. AXIOMAS MODERNOS DEL LIDERAZGO.

Los axiomas presentados no son reglas estrictas, sino una serie de versiones modernas de las teorías del liderazgo.

Se presentan cuatro de estos adagios:

- Los Jefes se hacen, no nacen.
- Se puede aprender a dirigir.
- Todos tienen un potencial para dirigir.
- El liderazgo es una relación.

Los Jefes se hacen, no nace.

Los primeros antecedentes sobre el liderazgo, dan a conocer por medio de la teoría de razgos la idea de que el ser líder era cuestión hereditaria y pasaba de generación en generación. Actualmente en algunas sociedades con criterios más amplios así como basados en sólidos conocimientos, aceptan que generalmente el líder adquiere un lugar estratégico, debido a sus conocimientos, poder, capacidad y experiencias. No siendo adquirida por herencia.

La sociedad racional contempla como base sólida para el líder su capacidad para dirigir más que lineamientos de rasgos.

Se puede aprender a dirigir.

Las teorías modernas nos plantean el hecho de que se puede aprender a dirigir ya que el liderazgo no es algo natural, sino una habilidad adquirida por lo general mediante la educación y la experiencia.

La habilidad para dirigir puede ser aprendida eficazmente por inducción, entrenamiento y desarrollo. Enseñada através de diversos métodos, como: conferencias, análisis, películas, desempeño de funciones, estudio de casos e instrucción programada.

Todos tienen un potencial para dirigir.

Aceptando que el líder se hace y después que el líder puede aprender a dirigir, no ha sido fácil el comprender que todos podrían aprender el como ser líder, lo cual también es realidad puesto que todos tienen la capacidad para hacerlo, sólo que no esta desarrollado su potencial.

El liderazgo es una relación.

Está es una relación, dinámica y variable, una relación entre personas y situaciones.

Es una relación de características del líder, de sus seguidores, de la tarea, de la empresa y el medio ambiente. Así como desde el punto de vista formal organizacional, es de poder, autoridad, responsabilidad y obligaciones. Desde el punto de vista informal relación de valores, normas, sentimientos, moral e interacciones.

C A P I T U L O I I I
T E O R I A S D E L L I D E R A Z G O .

El liderazgo será analizado mediante tres enfoques:

- El enfoque de Rasgos.
- El enfoque del Comportamiento.
- El enfoque de las Situaciones o de Contingencia.

Los primeros enfoques, los plantean los primeros teóricos que estudiarón el liderazgo, en cuanto que los estudios más contemporáneos nos llevan al tercer enfoque.

3.1. ENFOQUE DE RASGOS

Este enfoque tuvo gran auge a mediados de los años cuarenta el cual contemplaba el razonamiento de que el liderazgo era hereditario, o sea que se transmitía genéticamente. Posteriormente se amplió esta postura, para tomar en consideración que también podría ser aprendida por medio de la experiencia y el aprendizaje. Los primeros estudios de liderazgo se enfocaron sobre la teoría de que los líderes eran natos y se suponía que los líderes nacen, no se hacen.

Como en el caso de las monarquías en que el primogénito se convertía en príncipe heredero y después en rey.

En la teoría de rasgos, se plantea que los líderes, poseen intuitivamente, rasgos físicos y características similares tales como:

Los rasgos de la estatura, el peso, la fuerza, la postura, los factores musculares, el color de la tez, etc. en sí la constitución del hombre.

También se consideraba rasgos personales como de superación, condición decisoria, empuje, entusiasmo y buena salud.

A lo largo de los estudios realizados, para lograr identificar las características físicas de los líderes, se llegó a la conclusión de que no había resultados idénticos o similares de los rasgos en común, ya que se tenía que:

- No era determinable su precisión en cuanto a importancia.
- Cada uno tenía una naturaleza exclusiva.
- Los rasgos no identifican una capacidad potencial.

Lo que sí es importante de la investigación es que las personas que logran y mantienen posiciones de liderazgo poseen algunas características, pero no

quiere decir que haya personas que no tengan dichas características aunque no sean líderes.

Con los estudios realizados, la teoría de rasgos perdió aceptabilidad, con la influencia del estudio de la psicología conductista, que establece que se nace solamente con características físicas hereditarias.

Basándonos en estos estudios, los teóricos del liderazgo plantearon que anteriormente era más notables los atributos de la complexión del ser humano debido a la relación que había entre fuerza y sobrevivencia. Se pensó que estos rasgos físicos perderían importancia, al madurar la sociedad.

Concluyendo con sus estudios de que no hay características físicas universales, más se da una correlación significativa de algunos rasgos físicos, según la situación del liderazgo que se vaya a desempeñar.

3.1.1. FACTORES DE RASGOS DE STOGDILL.

Ralph Stogdill uno de los primeros investigadores del liderazgo realizó encuestas y llegó a la conclusión de que no hay patrones persistentes de rasgos que caracterizaran a los líderes. Sin embargo estableció cinco áreas generales donde se enfocan a los líderes.

1.- Inteligencia. Los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas, y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que los seguidores. Sin embargo, si no hay demasiada brecha intelectual entre líder y el seguidor. puede haber problemas en la cooperación y la coordinación de las tareas.

2.- Rasgos físicos. Los resultados fueron contradictorios al relacionar estatura, peso, edad, fuerza y cualidades atractivas a un estilo de liderazgo efectivo. En apariencia algunas

personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos y las líderes femeninas altas, esbeltas y bellas.

3.- Personalidad. Muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. En la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de liderazgo.

4.- Condición social. Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y puede inspirar y motivar el esfuerzo en equipo. Los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy y una condición socioeconómica más elevada puede ser una ventaja para la condición de liderazgo.

5.- Orientación a la tarea. Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente.

3.1.2. RASGOS PERSONALES DE GHISELLI.

Edwin Ghiselli ha realizado estudios sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Llegó a la conclusión de que los resultados sugieren que los rasgos de la personalidad varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderazgo.

Los rasgos de personalidad según Ghiselli son los siguientes:

"A" Muy importantes.

- 1.- Decisión.
- 2.- Capacidad Intelectual.
- 3.- Orientación a la realización del trabajo.
- 4.- Sentimientos de autorrealización
- 5.- Confianza en si mismo.
- 6.- Habilidad administrativa-formador de equipos.

"B" De importancia moderada.

- 1.- Afinidad con la clase trabajadora.
- 2.- Impulso e iniciativa.

- 3.- Necesidad de mucho dinero.
- 4.- Necesidad de seguridad en el trabajo.
- 5.- Madurez personal.

"C" Casi de ninguna importancia.

- 1.- Masculinidad contra feminidad." (17)

(17) Terry George R./Franklin Stephen G.; op cit.
Pág. 412.

3.2. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO O FUNCIONAL.

Después del enfoque de rasgos surge el del comportamiento, basándose en los patrones de comportamiento más que en los rasgos físicos.

Esta teoría se enfoca a las funciones que llevan a cabo los líderes y la interacción de estos con sus seguidores.

Esta teoría describe que el estilo de un líder, está orientado hacia la producción, de los trabajadores y orientado hacia las necesidades humanas.

En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza, el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los mismos, siendo sensible a sus necesidades personales y sociales.

Una orientación centrada en el puesto es en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones y control.

3.2.1. ESTUDIO SEGUN BLAKE Y MOUTON.

Robert Blake y
Jane Mouton.

Diseñaron una malla que muestra, la preocupación tanto de la producción, como por el elemento humano.

El grid es un diagrama bidimensional, que tiene un eje horizontal denominado interés por la producción y uno vertical denominado interés por el ser humano.

Las posiciones en la malla, dan a conocer combinaciones diferentes de preocupación, hacia la gente, así como por la producción.

Interpretando por producción: Es la actitud del líder hacia una serie de cosas, como decisiones sobre políticas, procedimientos, eficiencia del trabajo, creatividad de las investigaciones y volumen producido.

Interpretando por personas: El grado de compromiso para el cumplimiento de las metas, responsabilidades, confianza, adecuadas

condiciones de trabajo y satisfactorias relaciones interpersonales.

Blake y Mouton, establecen cuatro estilos extremos;

Estilo 1.1. Administración empobrecida.- poca preocupación por las personas y por la producción, se da muy poca participación.

Estilo 9.9. Demuestran en sus acciones alta dedicación, hacia las personas así como por la producción; son los líderes exitosos, porque saben cuales son las necesidades de producción y las adecuan, a las necesidades de la gente.

Estilo 1.9. El líder muestra poco interés por la producción y mucho por las personas.

Las personas se encuentran contentas dentro de la organización más no cumplen los objetivos de la empresa.

Estilo 9.1. Demuestran poco interés en el ser humano y mucho interés en la producción, es autocrático, el estilo de liderazgo.

Estilo 5.5. Preocupación promedio hacia la producción y hacia las personas. Se da una relación adecuada entre ambos factores, más no lleva al éxito.

Blake y Mouton, establecen que la mejor posición es la 9.9. ya que representa, amplio interés por la gente así como por la producción.

La malla de Blake y Mouton, es útil para identificar y clasificar los estilos de liderazgo, más no nos dice porqué el líder cae en los extremos de la rejilla.

ALTA

9	Administración 1.9 Sincera preocupación por p las necesidades de las personas que da lugar a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo agradable.				Administración 9.9 Trabajo realizado por personas comprometidas e interdependientes por su interés común en el objetivo de la organización confianza y respeto.				
8									
7									
6									
5					Administración 5.5 Desempeño adecuado mediante el equilibrio de los requerimientos del trabajo y la conservación de una moral satisfactoria.				
4									
3									
2	Administración 1.1 Se requiere el desarrollo de un esfuerzo mínimo para que el trabajo se realice y se mantenga la moral de la organización.				Administración 9.1 La eficiencia proviene de establecer el trabajo de manera que el elemento humano casi no pueda afectarlo.				
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	PREOCUPACION POR LA PRODUCCION								ALTA
BAJA									

LA MALLA ADMINISTRATIVA

3.2.2. ESTUDIO SEGUN RENSIS LIKERT.

Rensis Likert, considera que para ser un líder eficaz, se debe estar orientado hacia los subordinados; basándose para lograr lo anterior, en la comunicación, que el lo plantea, como el medio para mantener a los miembros de la organización unidos. Likert, se basa en las motivaciones humanas, por lo que plantea que los miembros del grupo incluyendo al líder deben compartir, necesidades, aspiraciones, valores, expectativas y metas comunes; por lo que considera, que es una de las formas más eficientes de conducir un grupo.

Likert, enfatiza su teoría elaborando un sistema cuádruple de clasificación de los estilos de liderazgo, lo hace enfatizando 6 áreas administrativas claves que son: liderazgo, motivación, desiciones, objetivos, y control.

Likert supone cuatro sistemas de liderazgo:

1.- Explotador, autoritario: Tienen poca confianza en los subordinados, usan castigos, motivan ocasionalmente, las decisiones y autoridad van de arriba hacia abajo.

2.-Bebevolente,autoritario: Ejercen el paternalismo hacia sus subordinados, se dan ciertos temores y castigos, se permite alguna comunicación ascendente, se delega un poco la autoridad más con estrictas políticas.

3.- Consultoria. Mayor confianza más no total, en sus subordinados, utilizan las ideas de los subordinados, se motiva y aplican ocasionalmente castigos, hay comunicación ascendente y descendente, pueden tomar los subordinados pequeñas decisiones.

4.- Grupo participativo: Tienen confianza en sus subordinados, las ideas y opiniones son tomadas en conjunto, se dan recompensas económicas, hay comunicación en todos los sentidos, (ascendente, descendente, lateral), se promueve la toma de decisiones.

Likert, finaliza sus estudios concluyendo que el líder, que ocupa el punto cuatro, tiene mayor eficacia y productividad, por lo consecuente mayor éxito.

También contempla, que quién lleva acabo el punto cuatro, tiene metas y objetivos más claros y reales, lo que origina mayor entendimiento, originando productividad y como resultado éxito.

GRADO DE PARTICIPACION DE LOS SUBORDINADOS			
SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Explotador Autoritario; Productividad Mediocre.	Benevolente Autoritario; Productividad de Regular a Buena.	Consultivo; Buena Productividad.	De grupo Participativo; Productividad Excelente.
AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
Centrado en el puesto		Centrado en el empleado	

LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION
DE LIKERT

3.3. ENFOQUE SITUACIONAL.

Una gran cantidad de estudios se han realizado, tomando en consideración que el líder, es afectado por la situación en la cual se encuentra.

Los seguidores de la teoría situacional, hacen énfasis en que el liderazgo de éxito es aquél en el cual hay una relación entre la situación organizacional y el estilo del líder.

La situación organizacional con variables tales como:

- Valores de los subordinados y líder.
- Actitudes de los subordinados y líder.
- Experiencia del líder.
- Características del trabajo a desarrollar.
- Tiempo y dinero.

El objetivo del liderazgo situacional según sus teóricos es: llevar a cabo, el estilo de liderazgo más eficiente bajo circunstancias variables.

3.3.1. ESTUDIO REALIZADO POR F.E. FIEDLER.

F.E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois, plantean que las personas se hacen líderes no sólo debido a sus atributos personales, sino también a la interacción entre el líder y sus seguidores.

En base a sus estudios, Fiedler denotó tres "dimensiones críticas" de situaciones y que afectan el estilo más eficaz del líder:

1.- Poder del puesto.- Se consideran las bases del poder legítimo, de recompensa y coercitivo," a partir de los cuales un líder puede operar, despedir, promover, otorgar aumentos de salarios, suspender las recompensas, y es más fácil ser un líder cuando la posición del poder es fuerte que cuando es débil." (18).

(18) Terry George R., Franklin Stephen; op cit., Pág. 425.

2.- Estructura de la Tarea.- En que cantidad es posible determinar la claridad de las tareas a realizar. La estructura de una tarea puede ser alta y rutinaria o puede ser un trabajo no estructurado, en el primer caso puede ser una actividad como la de un archivador y la segunda la de un trabajador que realiza proyectos, la cual no se sabe como realizarla específicamente.

3.- Las relaciones lider - miembros.- Se refiere a la aceptación que tenga el lider con sus seguidores, la cual puede ser por agrado, amistad u otros; siendo estas relaciones buenas o malas. Esta dimensión es la más importante para el lider (punto de vista del lider), ya que si lo aceptan, están dispuestos a seguirlo y confían en él.

Fiedler propone dos estilos de liderazgo:

El primero orientado hacia la tarea, obteniendo satisfacción cuando ésta tarea se efectúa. Y el segundo orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y búsqueda de un puesto personal importante.

Para saber si un líder está orientado hacia la tarea Fiedler utilizó una técnica que consiste en:

1.- Calificaciones sobre el trabajador menos preferido, asignadas las tareas con personas con quienes menos les agrada trabajar, (C M A).

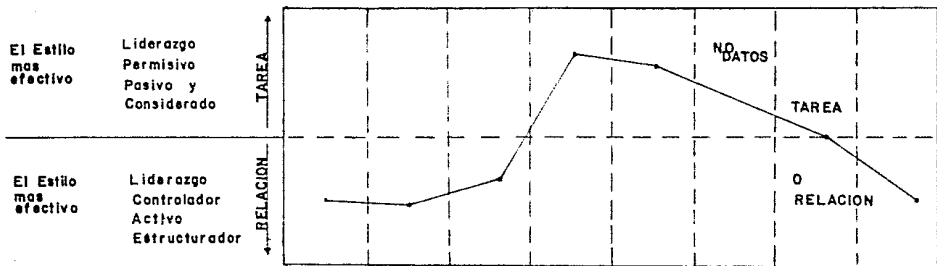
2.- Calificaciones sobre la similitud, que se asumen entre opuestos, basados en el punto de vista, de que a las personas les gusta trabajar más con la gente que les agrada que con la que no (S S O).

Fiedler, al llevar a cabo sus estudios concluyó que el desempeño adecuado de un líder, depende tanto de sus propias habilidades así como de la organización. También dice que:

"Excepto quizá por casos poco comunes, simplemente carece de significado hablar de un líder eficaz o

uno ineficaz; sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si se desea aumentar la eficiencia del grupo y de la organización, debemos aprender no sólo la forma de capacitar con más efectividad a los líderes, sino también cómo crear un medio ambiente organizacional en el cual el líder pueda rendir su máximo desempeño". (19)

(19).- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wiehrich, Elementos de Administración, Ed., Mc. Graw-Hill, México 1989, Pág. 466.



RELACIONES LIDER - MIEMBRO	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
ESTRUCTURA DE LA TAREA	Estructurada		No Estructurada		Estructurada		No Estructurada	
POSICION DE PODER DEL LIDER	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	1	2	3	4	5	6	7	8

ESTA TESIS HA DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.3.2. ESTUDIO REALIZADO POR R. TANNENBAUM Y W. H.
SCHMIDT.

Estos autores, han adoptado un estilo de contingencia, en el cual establecen un concepto de continuo de liderazgo. Toman en cuenta que hay diversos estilos de liderazgo, partiendo desde el autoritario hasta el democrático, y en el intermedio del paso de uno a otro se dan otros estilos, variando según el grado de autoridad que tengan los seguidores; así como también plantea éste enfoque, que no hay siempre un estilo correcto u incorrecto. Ya que reconoce éste estilo, que dependiendo de las situaciones y personalidad, será el estilo que se desarrolle.

Tannenbaum y Schmidt, en su continuo de liderazgo plantean, tres elementos importantes que pueden influir, en el estilo, que son:

"Las fuerzas en el líder.- Comprenden el sistema de valores del líder, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza de las habilidades de los subordinados para manejar la

autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o democrata.

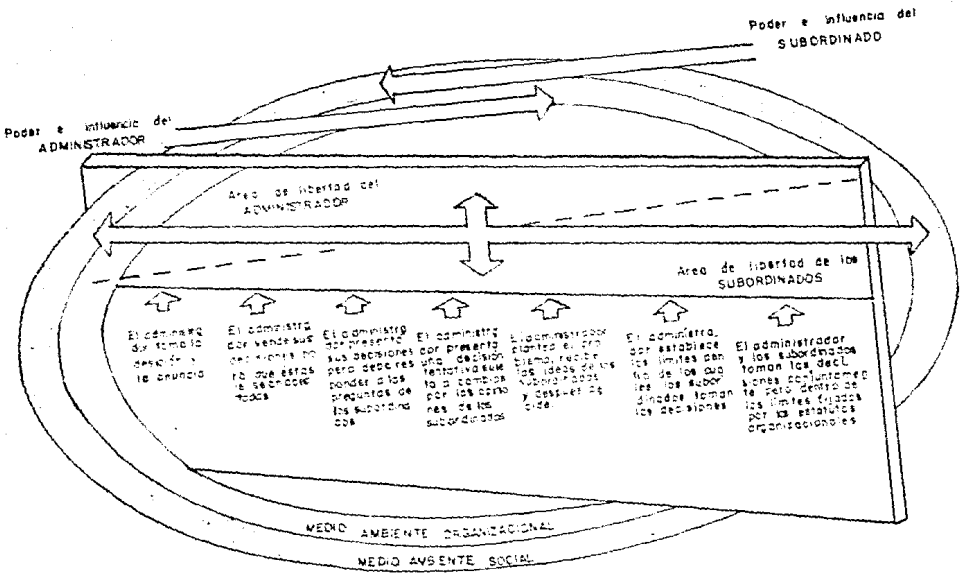
Las fuerzas en el subordinado.- Se refiere a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, y el grado de interés y de expectativa de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

Las fuerzas en la situación.- Están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional centralizada, la cooperación sinérgica y la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas específicos". (20)

(20) Terry George, Franklin Stephen; op. cit., Pág. 426.

Tannenbaum y Schmidt, revisaron en el año de 1973, su continuo de contingencias y le aumentaron unos círculos al rededor, para indicar la influencia del medio ambiente organizacional y el medio ambiente social.

La teoría del ciclo ininterrumpido plantea que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación, del líder y de los seguidores.



Tannenbaum y Schmidt en 1973, colocaron círculos alrededor de su cuadro original, representando así las influencias del medio organizacional interno así como del medio ambiente social externo.

3.3.3. ESTUDIOS REALIZADOS POR BLANCHARD Y HERSEY.

Blanchard y Hersey desarrollaron una teoría de liderazgo la cual se basa en que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el nivel de desarrollo o "madurez" de los subordinados.

El estilo de liderazgo es la manera como se comporta un líder cuando trata de influir en el rendimiento de los demás. El estilo de liderazgo es la combinación de dos principales comportamientos del interés del líder que son según Blanchard y Hersey los siguiente:

Comportamiento Rector: Consiste en decirle claramente al personal qué debe hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo, y supervisar luego estrechamente el cumplimiento.

Comportamiento Seguidor: Consiste en escuchar al personal, brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y finalmente, darle facilidades para la resolución y la toma de decisiones.

Estos autores establecen cuatro estilos de liderazgo que están formados por diferentes combinaciones de los dos comportamientos anteriores que puede asumir el líder, para tratar de influir sobre los demás.

CUATRO ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO:

Estilo 1: DIRIGIR

El líder imparte órdenes específicas, le ofrece un plan de trabajo al seguidor sobre cómo hacerlo, paso a paso, supervisa, el líder solventa el problema y toma las decisiones.

Estilo 2: INSTRUIR

El líder combina la dirección con la ayuda, es una comunicación en ambos sentidos, pide sugerencias, escucha y da facilidades a sus seguidores, comunica sus decisiones.

Estilo 3: APOYAR

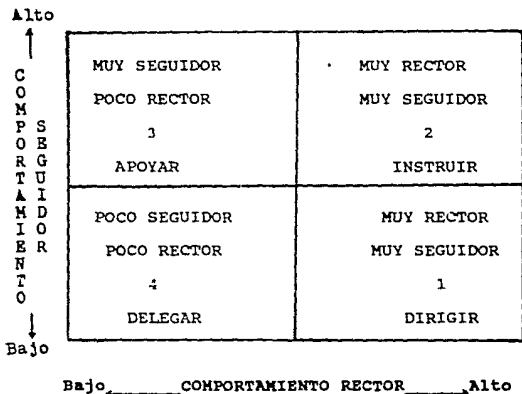
El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, les da seguridad y motivación animándolos y elogiándolos. Ayuda a sus subordinados en la elaboración de soluciones propias y animándolos a

asumir riesgos, pues comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones.

Estilo 4: DELEGAR

El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas.

Según Blanchard y Hersey el líder debe ser flexible y capaz de aplicar estilos de liderazgo distintos.



Blanchard y Hersey explican que para saber que estilo de liderazgo se aplicará al subordinado, se debe determinar el nivel de desarrollo o "madurez" que éste tiene.

El nivel de madurez se refiere a lo siguiente:

1.- La necesidad de logro, o nivel de motivación de los subordinados-esto es, su deseo y capacidad para establecer metas altas pero alcanzables.

2.- Disposición y habilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidad.

3.- Educación y/o experiencia de los subordinados con respecto al puesto.

Cuando una persona no rinde a menos que el líder la controle permanentemente, suele existir un problema de competencia o de interés.

La competencia está en función de los conocimientos y de la práctica, todo lo cual puede obtenerse por medio de la educación, el entrenamiento y la experiencia.

El interés es una combinación de la seguridad en sí mismo y la motivación.

Mediante la combinación que surge entre la competencia y el interés de los seguidores se determinan los niveles de madurez de éstos, según la teoría de Blanchard y Hersey.

Las personas situadas en niveles de desarrollo o madurez diferentes deben ser tratadas de manera diferente.

MUCHA COMPETENCIA	MUCHA COMPETENCIA	ALGUNA COMPETENCIA	POCA COMPETENCIA
MUCHO INTERES	INTERES VARIABLE	POCO INTERES	MUCHO INTERES
M.4	M.3	M.2	M.1

MADUREZ ←————→ EN VIAS DE MADUREZ

M.1. Y M.2. La diferencia entre estos niveles de madurez estriba en el interés. Ambos les falta la competencia. Es decir los conocimientos, pero M.1. está motivado mientras que M.2. no lo está. El

gran interés que pone M.I. se debe a la curiosidad del principiante que desea aprender algo nuevo.

M.3. Y M.4. La gente capaz de trabajar con independencia sin supervisión se encuentra en estos niveles de madurez. La diferencia entre estos niveles está en el interés de la persona. M.3. necesita apoyo, estímulo y elogios, y M.4. tienen seguridad en sí mismos.

El líder tendrá que formar a su personal para elevar su nivel de rendimiento y esto implica el dominio de que sepa diagnosticar el nivel de madurez de sus subordinados.

El siguiente cuadro de la figura representa la relación entre los cuatro estilos de liderazgo y los cuatro niveles de madurez.

G R A F I C A

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO
<p style="text-align: center;">M.1.</p> <p>Poca Competencia Mucho Interés</p>	<p style="text-align: center;">E.1.</p> <p style="text-align: center;">Dirigir</p>
<p style="text-align: center;">M.2</p> <p>Alguna Competencia Poco Interés</p>	<p style="text-align: center;">E.2</p> <p style="text-align: center;">Intruir</p>
<p style="text-align: center;">M.3</p> <p>Mucha Competencia Interés Variable</p>	<p style="text-align: center;">E.3</p> <p style="text-align: center;">Apoyar</p>
<p style="text-align: center;">M.4</p> <p>Mucha Competencia Mucho Interés</p>	<p style="text-align: center;">E.4</p> <p style="text-align: center;">Delegar</p>

Dirigir (E.1) Vale para las personas que carecen de competencia pero tienen interés y entusiasmo (M.1.) Necesitan directivas y supervisión para iniciarse en sus cometidos.

Instruir (E.2) Sirve para las personas que poseen alguna competencia pero les falta el interés (M.2). Necesitan dirección y supervisión porque todavía son relativamente novatas; y también necesitan apoyo y elogios para forjarse su autoestima.

Apoyar (E.3.) Es lo que se debe hacer con quienes poseen competencia pero carecen de seguridad en sí mismos o de motivación (M.3). No necesitan que se les ordenen muchas cosas, pues ya saben lo que deben hacer, pero conviene ayudarles a reforzar su seguridad y su motivación.

Delegar (E.4.) Es lo que procede con el personal que tiene competencia así como interés (M.4) Son capaces de trabajar por cuenta propia en un proyecto, bajo escasa supervisión y sin pedir ayuda.

El nivel de madurez siempre debe juzgarse teniendo presente un objetivo específico o una tarea en particular. El líder aplicará distintos estilos de liderazgo mientras observa su rendimiento en relación con los diferentes objetivos señalados o la tarea.

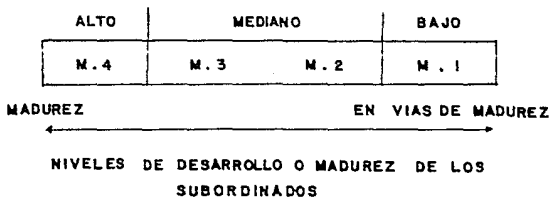
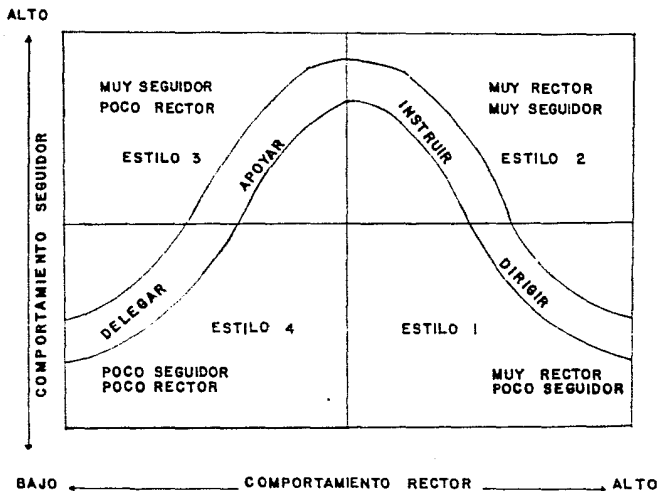
El desarrollo va en función de la tarea o cometido específico y además sugiere que un estilo determinado de liderazgo que sea apropiado para una persona en un momento dado, quizá resulte inadecuado para la misma persona en una posición distinta.

El objetivo como líderes debe consistir según Blanchard y Hersey en aumentar gradualmente la competencia y el interés de los subordinados, de manera que se pueda pasar a otros estilos que no nos consuman tanto tiempo, (apoyar y delegar) sin dejar de obtener buenos resultados.

Blanchard y Hersey establecen cinco fases para desarrollar la competencia y el interés de los subordinados que son los siguientes:

- 1.- Decirles exactamente qué hacer.
- 2.- Mostrarles cómo hacerlo.
- 3.- Dejar que lo intenten.
- 4.- Observar el rendimiento.
- 5.- Elogiar los progresos.

LIDERAZGO SITUACIONAL SEGUN BLANCHARD Y HERSEY.



C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.- Definir el tipo de liderazgo que prevalece en la actualidad, en la zona norte del área metropolitana.

2.- Cómo consideran el liderazgo los ejecutivos, ya sea como algo nato o que es conformado de acuerdo al conocimiento y experiencias.

3.- Que tipo de liderazgo se manifiesta con mayor eficiencia en las organizaciones encuestadas.

4.2. METODOLOGIA QUE SE SIGUIO.

1° En base a nuestros objetivos anteriores, se aplicó un cuestionario, que contiene quince preguntas, cuyo objetivos son:

Pregunta 1: ¿Cuál considera que es la finalidad de dirigir?

Objetivo: Determinar la forma de cómo se conceptualiza el liderazgo.

Pregunta 2: ¿De qué depende un buen liderazgo?

Objetivo: Determinar el grado en que cada líder está ubicado en su papel.

Pregunta 3: ¿Cual considera que es el tipo de liderazgo ideal?

Objetivo: Definir el tipo de liderazgo que aplica cada entrevistado.

Pregunta 4: ¿Usted como jefe (líder) se siente parte integral de su grupo de trabajo, o coordina

y distribuye a este el trabajo y se dedica a planeación?

Objetivo: Determinar que tipo de liderazgo se aplica o ajusta más a las necesidades de su trabajo.

Pregunta 5: ¿Que sería para usted un líder exitoso?

Objetivo: Conocer cual es el líder ideal para cada entrevistado.

Pregunta 6: Según su punto de vista. ¿Cuáles son las características que debe tener un líder?

Objetivo: Conocer si para el entrevistado el líder es nato o tiene que formarse.

Pregunta 7: ¿En que radica el secreto de dirigir personas?

Objetivo: Saber que tipo de liderazgo le es más eficiente para con sus seguidores.

Pregunta 8: ¿Cree usted que el bajo rendimiento de los seguidores, frecuentemente es causado por

una falta de apoyo y conocimiento por parte del líder hacia ellos?

Objetivo: Comprobar hasta que punto asume la responsabilidad el desempeño de sus seguidores.

Pregunta 9: ¿Considera que cualquier persona puede ser líder?

Objetivo: Comprender si el entrevistado sabe si hay alguna forma por medio de la cual se pueda formar un líder.

Pregunta 10: ¿Si usted tiene a su cargo gente experimentada, que incluso sabe tanto o más que usted, cuando se requiere algún trabajo...

Objetivo: Conocer la posición que adopta un líder, ante una situación que no domina.

Pregunta 11: ¿Cree usted que un líder se hace o nace?

Objetivo: Establecer el criterio del entrevistado, con respecto a la formación de un líder.

Pregunta 12: ¿Cómo jefe de un grupo bien sólido, para efectos de una toma de desición, usted la efectúa?

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo del entrevistado.

Pregunta 13: Cuando su grupo de trabajo realiza una tarea cotidiana, usted. ¿Como influye ante dicho trabajo?

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo que el entrevistado emplea.

Pregunta 14: ¿Usted cree que por medio de una capacitación impartida a un individuo, éste puede llegar a desarrollarse como un líder?

Objetivo: Saber si el entrevistado considera que se podría llegar a formar un líder.

Pregunta 15: Si usted observa que su subalterno, declina en relación a su trabajo, por un problema externo a éste, usted. ¿Cómo actúa?

Objetivo: Determinar que tipo de liderazgo aplicaría en situaciones externas con su personal.

El cuestionario, anteriormente mencionado se muestra en el anexo número 1, dando a conocer el formato aplicado.

2° Determinación del Universo y Muestreo probabilístico.

Nuestro Universo esta integrado por las empresas ubicadas en la zona norte del área metropolitana.

Para la muestra nos basamos, en el muestreo probabilístico, el cual es esencialmente, seleccionar informantes por suerte, cada unidad del Universo tiene una probabilidad igual de ser seleccionada en la muestra.

Fórmula:

Población Infinita

$$n = \frac{\sqrt{2} P. q}{e}$$

En donde:

$\sqrt{2}$ = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

n = Número de elementos (tamaño de muestra)

e = Error de estimación (presición en los resultados).

N = Universo o población

Sustituyendo valores tenemos que:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.14)^2}$$

Por lo tanto:

$$n = 49$$

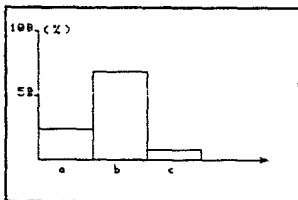
El error de estimación, su propósito principal es de estimar la presición realmente obtenida en la encuesta realizada.

En donde:

$$e = 0.14$$

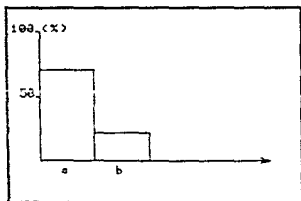
4.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA.

Los cuestionarios se aplicaron a 50 directivos de diferentes empresas cuyo resultados se muestran a continuación.



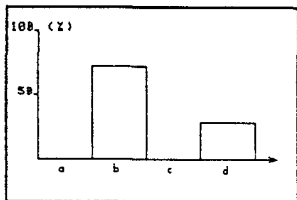
1.- ¿CUALES CONSIDERA QUE ES LA FINALIDAD DE LIDER?

El 68% de los entrevistados, consideraron el que llevar a cabo el trabajo a través del desarrollo armónico del grupo es lo más correcto, así como el 24%, contestaron que la obtención de los objetivos de la empresa era lo apropiado, y el restante 8% respondieron que controlar los recursos humanos, materiales y técnicos era lo más adecuado.



2.- ¿DE QUE DEPENDE UN BUEN LIDERAZGO?

La mayoría (78%), contestaron que de la personalidad del líder, de los seguidores, así como de las situaciones, prevalecientes en el momento, el restante 22% denotó que depende de la personalidad del líder únicamente.



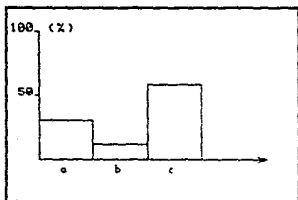
3.- ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL TIPO DE LIDERAZGO IDEAL?

Nadie considero como ideal el tipo de liderazgo, autocrata y rienda suelta, inclinándose con mayor frecuencia hacia el participativo (72%) y en menor cantidad, (28%) a la combinación de dos ó más tipos de liderazgo.

Al contestar el porqué lo consideran ideal el liderazgo participativo cometan aspectos tales como:

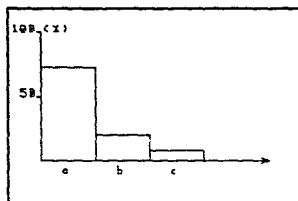
Hay apoyo por parte del grupo, trabajando ^{juntos,} comunicación, interrelación, empeño, motivación a los seguidores, colaboración, se conoce el trabajo, con diferentes puntos de vista, aprovechándose las ideas de los demás; todo para lograr un máximo de eficiencia y lograr los objetivos satisfactoriamente.

Los que consideraron al liderazgo como la combinación de dos ó más tipos de éste, sus ideas fueron: Deberían darse uno o más estilos de acuerdo al ambiente actual cambiante, tanto externo como interno, así como para el logro de intereses comunes; dependiendo del subordinado el estilo que debe ser aplicado, así como del trabajo y de cada situación.



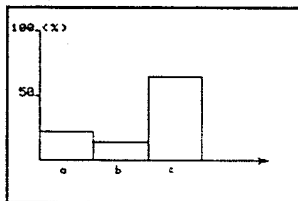
4.- ¿USTED COMO JEFE (LIDER), SE SIENTE PARTE INTEGRAL DE SU GRUPO DE TRABAJO O COORDINA Y DISTRIBUYE A ESTE EL TRABAJO Y SE DEDICA A PLANEACION?

El 12% de los encuestados han contestado que coordinan y distribuyen el trabajo, dedicándose a planeación; el 30% han contestado que se siente parte integral del grupo; el restante 58% se siente parte integral así como a su vez coordinan y distribuyen el trabajo.



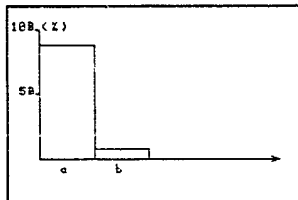
5.-¿QUE SERIA PARA USTED UN LIDER EXITOSO?

El 72% de los ejecutivos entrevistados definen al líder exitoso como aquel que encamina al grupo a la consecución de las metas u objetivos tanto individuales como colectivas utilizando los medios adecuados eficientemente. Un 20% refirieron que un líder debe de contar con conocimientos y capacidad técnica e intelectual por ser el jefe de un grupo; y un 8% afirmaron que un líder tiene que tener simpatía, confianza en sí mismo, una mente abierta, todo esto se refiere en sí a las cualidades de personalidad de un líder.



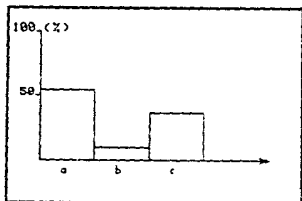
6.- ¿SEGUN SU PUNTO DE VISTA, CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN LIDER?

Un 22% plantean características tales como: personalidad carismática, inteligencia, confianza en si mismo, impulso e iniciativa. El 14% capacidad, conocimientos, así como experiencia y el 64% catalogan que se deben tener ambos puntos de vista.



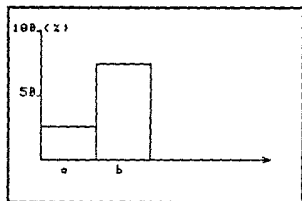
7.-¿EN QUE RADICA EL SECRETO DE DIRIGIR PERSONAS?

Se denota un porcentaje del 92%, en el cual el secreto consiste en el convencimiento de que lo realizado beneficiará a todos, así como de un 8%; en utilizar el don de mando y nulo porcentaje respecto a que cada quien tome la decisión que más le convenga.



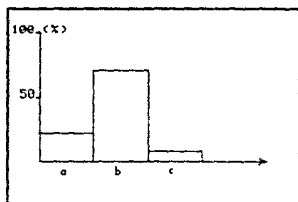
8.- ¿CREE USTED QUE EL BAJO RENDIMIENTO DE LOS SEGUIDORES, FRECUENTEMENTE ES CAUSADO POR UNA FALTA DE APOYO CONOCIMIENTO POR PARTE DEL LIDER HACIA ELLOS?

De acuerdo a los resultados el 54% han respuesto afirmativamente, un 10% lo considera negativo y el 36% ha planteado que en ocasiones a veces.



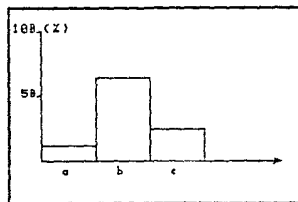
9.- ¿CONSIDERA QUE CUALQUIER PERSONA PUEDE SER LIDER?

El 74% de los entrevistados contestaron que no puede ser lider cualquier persona, mientras que el 26% de ellos dijeron que si puede serlo.



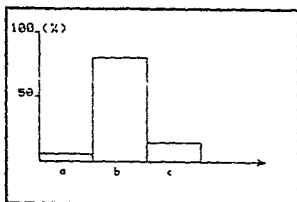
10.- ¿SI USTED TIENE A SU CARGO GENTE EXPERIMENTADA, QUE INCLUSO SABE TANTO O MAS QUE USTED, CUANDO SE REQUIERE ALGUN TRABAJO...?

El 70% de los entrevistados contestaron que apoyan y ayudan a éste tipo de subordinados, un 22% le dejan la responsabilidad sin dejar de vigilar y el 8% lo dejan para que pueda lograrlo sólo.



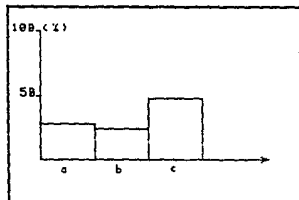
11.- ¿CREE USTED QUE UN LIDER SE HACE O NACE?

El 64% de los entrevistados contestaron que un lider se hace, un 24% consideraron que un lider puede tener ambas cosas nacer y hacerse, y el 12% dijeron que un lider nace.



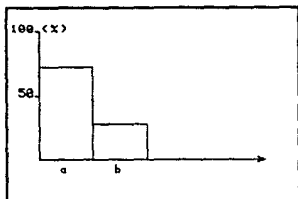
12.- ¿COMO JEFE DE UN GRUPO BIEN SOLIDO, PARA EFECTOS DE UNA TOMA DE DECISION, USTED LA EFECTUA?

El 80% de los jefes toman decisiones junto con el grupo, el 14% de los jefes la efectúan individualmente y el 6% de ellos delegan la responsabilidad al grupo.



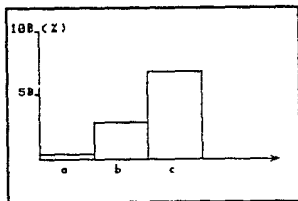
13.- ¿CUANDO SU GRUPO DE TRABAJO REALIZA UNA TAREA COTIDIANA, USTED COMO INFLUYE ANTE DICHO TRABAJO?

El 48% de los entrevistados colabora en la tarea cotidiana, un 28% de ellos vigila en la realización de una tarea cotidiana y el restante 24% dirige en esa tarea.



14.- ¿USTED CREE QUE POR MEDIO DE UNA CAPACITACION IMPARTIDA A UN INDIVIDUO, ESTE PUEDE LLEGAR A DESARROLLARSE COMO UN LIDER?

Un 72% de los entrevistados consideraron que capacitando a una persona ésta puede llegar a ser lider, mientras que un 28% consideró que no.



15.- ¿SI USTED OBSERVA QUE SU SUBALTERNO DECLINA EN RELACION A SU TRABAJO, POR UN PROBLEMA EXTERNO. A ESTE. USTED COMO ACTUA?

El 68% de los entrevistados si observan que recaen en el trabajo toman medidas y lo apoyan, un 28% intervienen en el momento y el 4% lo dejan resolver su problema no interviniendo.

4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

A continuación daremos nuestras conclusiones en respuesta a nuestros objetivos planteados que dieron origen a nuestra investigación.

Referente al primer objetivo; basándose en nuestra investigación, diremos que el tipo de liderazgo que más tiende a prevalecer es el participativo, el criterio de los directivos y entrevistados queda expresado en argumentos que resaltan la importancia del elemento humano, pues éste parece ocupar un papel muy importante en virtud de lo cual se procura satisfacer sus necesidades para ver reflejada con ello la armonía grupal y lograr así un desempeño más eficaz. Dicha satisfacción tiene como principal ventaja crear un clima donde se logren las metas empresariales y personales, atribuyéndose un valor muy especial al trabajo que realizan concibiendo a éste como un esfuerzo muy valioso en donde deben participar las partes interesadas con igual intensidad y entusiasmo.

De acuerdo a que dentro de las empresas en cada uno de los niveles jerárquicos se da una delegación de responsabilidad así como de autoridad, lo cual propicia la participación de ambas partes.

Con respecto a nuestro segundo objetivo de la investigación, hemos observado que la mayoría de los ejecutivos entrevistados, descartan la posibilidad de que una persona de nacimiento (nato) sea líder sino más bien, están a favor de que un líder se hace de acuerdo a sus experiencias, conocimientos, situaciones que prevalezcan, de acuerdo a sus seguidores y también de ciertas características personales que tengan.

Lo anterior también se fundamenta en el hecho de que una gran cantidad de los encuestados tienen en consideración de que no cualquier persona puede ser líder, pero tienen en cuenta que sí pueden llegar a serlo mediante una capacitación o un adiestramiento.

En respuesta al tercer objetivo; la mayoría de los encuestados contemplan que llevando en la práctica un liderazgo participativo les resulta más eficiente.

Consideran que el liderazgo participativo les va a mejorar las relaciones tanto interpersonales como laborales, estando en contacto permanente, para la resolución de las actividades tanto cotidianas como no cotidianas. También la toma de decisiones conjunta, provoca la colaboración de todos, sintiéndose todos parte integral del trabajo.

Nosotras consideramos al estilo de liderazgo situacional como el más idóneo, ya que para cada situación que a un líder se le presenta con cada uno de los subordinados que tiene a su cargo, éste puede aplicar un estilo diferente de liderazgo para cada uno de ellos, según corresponda, y así lograr una mejor integración por ambas partes.

De acuerdo a lo anterior observamos que entre los entrevistados, pocos son los que tienen conocimiento del liderazgo situacional, debido a esto los líderes a su subordinados no les pueden propiciar un nivel superior de vida que refleje un mejor desarrollo personal y mayor eficiencia.

Cada persona es un conjunto de múltiples facetas que se deben considerar para llevar a cabo la función de dirigir.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la administración es parte esencial de cualquier empresa que pretenda lograr la consecución de sus objetivos, siempre y cuando exista una armonía entre todos los recursos, de tal manera que permita lograr un mejor y mayor aprovechamiento de los mismos, así como también estableciendo una fijación de objetivos claros y precisos.

Esto implica el desarrollo de una administración que se enfoque a realizar un trabajo más sistematizado y con un mayor reconocimiento para sus miembros tanto a nivel individual como colectivo.

Todos los recursos de una empresa son importantes ya que cada uno realiza una función encomendada de acuerdo a su naturaleza, sin embargo el elemento humano es el fundamento de cualquier otro recurso por el hecho de contar con una serie de características que le permiten lograr resultados más efectivos, toda vez que sus componentes

administran y coordinan a los otros dos tipos de recursos.

Por lo anterior sabemos que es muy importante que el recurso humano en las empresas cuente con personal que lo dirija de la mejor manera posible. El ejecutivo (líder) que tiene a su cargo la función de dirigir debe adoptar un comportamiento que se ajuste a su personalidad, a la de sus subordinados, a las situaciones prevalecientes, ésto con el objeto de que todos encuentren satisfacción en la realización de sus trabajos.

Cada líder posee un estilo muy particular de dirigir. Sin embargo, no siempre es el mejor, ya que no consideran todos los elementos necesarios por lo que en ocasiones no logran los propósitos establecidos.

Cada líder debe conocer las características particulares que presentan sus subalternos, así como también el ambiente laboral que les rodea, para definir el estilo o estilos que debe manejar para lograr los objetivos empresariales y satisfacer los distintos intereses de cada individuo evitando con ello conflictos y frustraciones.

El ejecutivo (líder) considera importante la eficacia en el trabajo; esto ocasiona que haya una integración con el grupo subordinado, el cual en el mejor de los casos tiene consecuencias favorables, más cuando no es considerado el elemento humano, con la debida importancia al dirigirse, ésta relación tiende a ser negativa o conflictiva.

Por lo que es bien importante que el líder ayude a cada uno de sus subalternos, por medio de un liderazgo adecuado a lograr sus objetivos dentro de la empresa y sentirse motivado por el líder; por lo que se irá identificando poco a poco con la empresa hasta llegar a logra una unidad, no sólo con sus compañeros de trabajo sino con la empresa misma.

En una empresa los dirigentes de la estructura formal son designados, por medio de una autoridad de arriba hacia abajo, por lo cual tanto seguidores como jefes, deben adaptarse, si ésta adaptación llegará a efectuarse con un jefe poseedor de conocimientos, tanto de su área en cuestión, como administrativos (conocimientos de

liderazgo) la adaptación sería más rápida, segura y confiable en beneficio mutuo.

El esfuerzo aplicable por una persona dentro de su trabajo para lograr los objetivos empresariales, será directamente proporcional al logro de los objetivos personales.

De ahí la importancia de que un dirigente no debe considerar a sus colaboradores como simples empleados, que deben de cumplir con lo que se les encomienda por la retribución económica que reciben, sino también debe tratarlos como personas que buscan inmensas realizaciones.

Todo jefe desea ser líder; por lo cual deducimos que la mayoría desearía que se le documentará más al respecto. Considerando nosotras que es un campo amplio el liderazgo y aún no desarrollado dentro de las organizaciones, en el área metropolitana.

También otro aspecto importante, es que los ejecutivos a cargo de sus respectivas áreas, no tienen un dominio sobre el tema a tratar (liderazgo), por lo cual en primera instancia se propicio confusión en algunas preguntas, que se aclaraban en el momento, lo que originaba cierta

comunicación entre el entrevistado y nosotras haciéndonos comentarios extras, referentes a la dirección de su trabajo.

Si los jefes se interesarán por lograr un liderazgo real o verdadero, tanto ellos como los que le rodean externa e internamente en su medio ambiente laboral, llegarían a tener una eficiencia notoria y si se extendiera, se lograría calidad de producto o servicio, así como satisfacción de las necesidades humanas dentro de la empresa, como fuera de ésta.

Por lo que hemos denotado un hecho importante, al comprobar por medio de nuestra investigación, de que la mayoría ha planteado que un líder no nace, sino se va conformando. Desde nuestro punto de vista es interesante porque como lo planteamos en nuestra teoría esto significa la madurez que va adquiriendo una sociedad.

También se debe establecer la relación que necesariamente existe entre la crisis que padece nuestro país y que nos afecta a todos y la carencia de dirigentes dotados de una capacidad encaminada al aprovechamiento de los recursos y al beneficio colectivo. Dicha situación queda

expresada como la consecuencia lógica de años de improvisaciones y deficientes métodos, que buscan únicamente fines económicos ejecutados por nuestros dirigentes.

Lo anterior pone de relieve la urgente necesidad de exigir cada día un tipo de dirigente más capaz y preparado para afrontar contingencias en forma adecuada y satisfactoria para todos, eliminando carencias humanas que tarde o temprano cobran expresión en la crisis que padecemos.

De acuerdo a la investigación realizada y aunando los puntos anteriormente expuestos; nos permite establecer que el liderazgo es una herramienta valiosa para el administrador (líder) debido al uso benéfico que se le puede otorgar.

A continuación se plantean algunos puntos que un líder debe tomar en cuenta y que consideramos son importantes:

- Saber dirigirse a cada individuo, según lo necesite la persona.
- Posee flexibilidad en el estilo de liderato.
- No trata a todos igualmente porque cada quien es diferente, según la situación.

- Sabe que no existe un estilo óptimo.
- Sabe detectar la situación antes de actuar.
- Tiene conocimiento acerca de que las personas poseen aptitudes profesionales, basta saber donde están y darlas a conocer.

- Armoniza el estilo de liderazgo.
- El líder realiza las actividades que en ese momento sus seguidores no puedan hacer.
- Dirige y enseña a sus seguidores.
- Si vigila adecuadamente, en caso de haber desviación de objetivos, los puede encaminar en el momento apropiado.
- Cuando se realiza el trabajo adecuadamente, así como en beneficio de todos los seguidores dicen: "Lo hemos logrado".

SUGERENCIAS

Sugerimos capacitación permanente y constante a las personas encargadas de dirigir personal, lo cual permita una actualización o desarrollo de las funciones que deben desempeñar, contemplando el adecuado funcionamiento, por medio del cual puede

llegar a dirigir a sus seguidores en beneficio común.

Por medio del liderazgo situacional consideramos, se podría dar una solución al líder, para que en determinado momento él ponga en consideración el medio cambiante, así como el ser humano (seguidores) y pueda llegar a seleccionar el tipo de liderazgo más adecuado para cada ocasión.

Elegir para líder (jefe) a aquella persona considerada como la más apropiada para desarrollar las funciones y no por medios burocráticos, de parentesco u otros; los cuales en nuestra sociedad están muy arraigados. Con lo anterior no estamos generalizando en todos los casos.

B I B L I O G R A F I A

Elementos de Administración; Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich; Editorial Mc Graw Hill. México 1989.

Administración de Recursos Humanos; Andrew F. Sikula; Editorial LIMUSA. México 1979.

Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la Administración; Harold Koontz, Cyril O'Donnell; Editorial Mc. Graw Hill. México 1976.

Administración; David R. Hampton; Editorial Mc. Graw Hill.

Administración de Empresas; 1a. Parte; Agustín Reyes Ponce; Editorial LIMUSA. México 1976.

Principios de Administración; George R. Terry; Editorial CECSA. México 1982.

El Proceso Administrativo; Fernández Arenas José Antonio; Editorial Diana. México 1982.

Administración de Recursos Humanos; Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue; Nueva Editorial Interamericana. México 1984.

Principios de Administración; George R. Terry, Stephen G. Franklin; Cia. Editorial Continental. México 1987.

Administración Moderna; Samuel C. Certo; Editorial Interamericana. México 1988.

Administración de Recursos Humanos, Volumen 2; O. Jeff Harris; Editorial LIMUSA S.A. México 1990.

Organización, The Frame Work, Magnament; Editorial Logmans Green and Co. Londres 1957.

Administración; Harold Koontz, Heinz Weihrch; Editorial Mc Graw Hill. México 1990.

Administración. Teoría y Práctica; Robbins Stephen P.; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1987.

Principios de Administración; Jeff Harris; Editorial Mc Graw-Hill.

Administración; Teoría y Aplicaciones; Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars; Ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A. México 1985.

Administración; James A.F. Stoner, Charles Wankel; Editorial Prentice-Hall.

Comportamiento en las Organizaciones; John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn; Nueva Editorial Interamericana S.A. México 1987.

El Líder Ejecutivo al Minuto; Kenneth Blanchard; Editorial Grijalbo S.A. México 1986.

Administración Mediante la Comunicación; Michele Tolela Myers, Gail E. Myers; Editorial Mc. Graw Hill. México 1983.

Administración; Harold Koontz, Cyril O'Donnell,
Heinz Weihrich; Editorial Mc Graw-Hill. México
1988.

Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos,
Earl F. Lundgren; Editorial Diana.

Métodos de Investigación para tesis y trabajos
semestrales; Norma Kreimerman; Editoriaal Trillas.
México 1984.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA

UNIVERSIDAD NACIONAL

AVENIDA DE

MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUATITLAN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU INTERES A ESTE CUESTIONARIO, YA QUE NOS DARA A CONOCER SU VALIOSO PUNTO DE VISTA Y ASI FINALIZAR LA INVESTIGACION QUE REALIZAMOS.

NOMBRE _____

EMPRESA _____

PUESTO _____

PROFESION _____ EDAD _____

1. ¿Cuál considera que es la finalidad del líder?

- (a) La obtención de objetivos de la empresa.
- (b) Llevar a cabo el trabajo a través del desarrollo armónico del grupo.
- (c) Controlar recursos humanos, materiales y técnicos.

2. ¿De qué depende un buen liderazgo?

(a) De la personalidad del líder, de los seguidores y de las situaciones que prevalezcan.

(b) De la personalidad del líder únicamente.

3. ¿Cuál considera que es el tipo de liderazgo ideal?

(a) Autocrático

(b) Participativo

(c) De rienda suelta

(d) De la combinación de dos ó más tipos de liderazgo.

Por qué _____

4. ¿Usted como jefe (líder), se siente parte integral de su grupo de trabajo o coordina y distribuye a éste el trabajo y se dedica a la planeación?

- (a) Me siento parte integral
- (b) Coordino y distribuyo
- (c) Ambas

5. ¿Qué sería para usted un líder exitoso?

6. ¿Según su punto de vista, cuáles son las características que debe tener un líder?

- (a) Personalidad carismática, inteligencia, confianza en si mismo, impulso e iniciativa.
- (b) Capacidad para obtener resultados de los seguidores, conocimientos y experiencia.
- (c) Ambos puntos.

7. ¿En qué radica el secreto de dirigir personas?

- (a) En el convencimiento de que lo que se hace es lo correcto y beneficia a todos.
- (b) En utilizar el don de mando.

(c) Dejándolos que cada uno tome la decisión que más le convenga.

8. ¿Cree usted que el bajo rendimiento de los seguidores, frecuentemente es causado por una falta de apoyo y conocimiento por parte del líder hacia ellos?

(a) Si

(b) No

(c) A veces

9. ¿Considera que cualquier persona ser líder?

(a) Si

(b) No

10. Si usted tiene a su cargo gente experimentada que incluso sabe tanto o más que usted, cuando requiera algún trabajo.

11. ¿Cree usted que un líder se hace o nace?

(a) Nace

(b) Se hace

(c) Ambos

12. Como jefe de un grupo bien sólido, para efectos de toma de decisiones, usted la efectúa:

- (a) Individualmente
- (b) Junto con el grupo
- (c) Delega la responsabilidad al grupo

13. ¿Cuando su grupo de trabajo realiza una tarea cotidiana, usted cómo influye ante dicho trabajo?

- (a) Vigila
- (b) Dirige
- (c) Colabora

14. ¿Usted cree que por medio de una capacitación impartida a un individuo, éste puede llegar a desarrollarse como un líder?

- (a) Sí
- (b) No

15. Si usted observa que su subalterno declina en relación a su trabajo por un problema externo, ¿usted cómo actúa?

- (a) Dejaría que resolviera su problema, no interviniendo.
- (b) Intervengo en el momento
- (c) Si veo que recae en las actividades laborales, toma medidas y apoya.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION