



18  
2ej.  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**CAMPUS ARAGÓN**

**“ ANALISIS DEL PROYECTO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE UNA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA PARA LA INCLUSIÓN DEL  
MODELO DE LIDERAZGO POSITIVO EN LA  
ALTA DIRECCIÓN ”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
A R E A I N D U S T R I A L

P R E S E N T A N :  
**JOSÉ JUAN CONTRERAS REYES**  
**MARIO ALBERTO GALAN GARCÍA**

ASESOR: ING. EDUARDO RODRIGUEZ FLORES

MÉXICO, D.F.

259528

1998



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CAMPUS ARAGÓN

UNIDAD ACADÉMICA

Ing. RAUL BARRON VERA  
Jefe del Área de Ingeniería Mecánica Eléctrica  
Presente

En atención a la solicitud de fecha 21 de enero del año en curso, por la que se comunica que los alumnos JOSE JUAN CONTRERAS REYES y MARIO ALBERTO GALAN GARCIA, de la carrera de INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA, han concluido su trabajo de investigación intitulado "ANALISIS DEL PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA PARA LA INCLUSION DEL MODELO DE LIDERAZGO POSITIVO EN LA ALTA DIRECCION", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
San Juan de Aragón, México, a 22 de enero de 1998  
EL JEFE DE LA UNIDAD

  
Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS

c c p Asesor de Tesis.  
c c p Interesado.

UB AIR/vr

A DIOS QUE PERMITE QUE LA  
VIDA EXISTA, PORQUE PERMITE  
QUE NUESTRAS ACTUACIONES  
SEAN GUIADAS PARA CREAR,  
PORQUE EN NUESTRO CAMINO  
TENEMOS SUEÑOS QUE NOS  
HACEN Luchar POR LO QUE  
QUEREMOS, PORQUE DURANTE  
NUESTRA ESTANCIA EN ESTA  
TIERRA CONOCEMOS Y ESTAMOS  
CON GENTE QUE SE CONVIERTE  
EN MOTIVO PARA LOGRAR EL  
ÉXITO, POR NOSOTROS MISMOS Y  
POR EL ORGULLO DE SENTIR QUE  
ESTAMOS VIVOS.

*A nuestros padres:*

*sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer toda una vida de lucha, sacrificios y esfuerzos constantes, solo queremos que sientan que el objetivo logrado también es suyo, y que la fuerza que nos ayudo fue su incondicional apoyo.*

*Su manera de motivarnos fue nuestro ideal, su sacrificio nuestro deseo de echarle muchísimas ganas, y su esfuerzo incansable la fuerza de nuestra voluntad.*

Gracias papá por darme la vida y el comienzo de mi educación.

Gracias mamá por tu consuelo y amor en los tiempos de tormenta, también por luchar y trabajar junto con tus hijos y conservar nuestro hogar. Por tú ternura y cuidado cuando estuve enfermo y que sirvió para forjarme y ver la vida de otra manera.

Gracias hermanos por ser guías y sendero en el camino educativo, por ser competencia en el logro de objetivos que hizo que me superara profesionalmente. Dios quiera que siempre sigamos siendo competidores.

*José Juan*

Gracias por ser como han sido conmigo y por su gran apoyo, ya que todo lo que he logrado hasta ahora se lo debo a ustedes y por que en cada decisión siempre a mi lado están, como amigos y como unos verdaderos padres. Aprovechando quiero decirles que si mi forma de ser no les demuestra mi cariño solo sepan que los quiero muchísimísimo...mo.

Mil gracias

Mario!

*A la Universidad Nacional Autónoma de México y a los Ingenieros Eduardo Rodríguez Flores y Miguel Ángel Maldonado Muñoz por darnos la oportunidad de conseguir y conquistar una de nuestras preciadas metas: nuestra formación profesional.*

A mi compañero y gran amigo José Juan, por que gracias a su esfuerzo, dedicación y entusiasmo logramos la terminación de esta tesis, de lo cual le estaré agradecido toda la vida.

MARIO ALBERTO

Algún día amigo mío hojearás estas páginas y tal vez las veas como un viejo libro, contiene la obra de una meta y en ellas percibirás el aroma del añejo de la madera, es entonces que recordarás:

⇒ Mis manos que se enlazaron con las tuyas para plasmar ideas.

Y al murmullo de cada página reflexionaras sobre:

⇒ La inspiración que llegaba y nuestros pensamientos espontáneos surgían para dar vida a esta tesis.

⇒ Amigo ten presente la sonrisa y la risa que nos acompañaba y que daba fé de nuestra juventud y amistad sincera, se que de los valores cultivados en nuestras familias y que compartimos serian en el futuro tesoros invaluables, que no se pueden comprar con dinero por que si tuvieran precio entonces no valdrían la pena, es por esto que solo la gente honesta los pueden poseer.

Cuando cierres esta tesis agrega tu pensamiento hacia tu amigo para que esta obra pueda continuar...

JOSE JUAN

A todas aquellas personas que creyeron en nosotros, y que de alguna forma contribuyeron a la realización de esta obra.

## PROLOGO.

Los motivos que generaron esta investigación y que la hicieron realidad fue porque creemos que hay en crecimiento, una teoría y una práctica llamada "Desarrollo Organizacional", pero que la gran mayoría de estudiantes y gerentes saben relativamente poco de él.

La mayor parte de los gerentes que prestan sus servicios en la empresa no aplican correctamente los principios administrativos y no ejercen un liderazgo eficaz. Además, pretenden ser por lo general, "Todólogos", bloqueando el logro de objetivos organizacionales.

Entre los profesionales del D.O., hay grandes variaciones en las estrategias y tácticas empleadas por ellos. El campo es todavía incipiente y continuamente se inventan nuevos métodos. Nos pareció pues, conveniente no tratar de escribir solo un texto, sino brindar a la empresa todos los estilos, métodos y habilidades necesarias para realizar el cambio y así adquirir su propia concepción del D.O., para la mejora del trabajo de la alta dirección con diversas clases de trabajadores.

Parece ser que el cambio ha sido el principal enemigo de la organización y de los gerentes, por tal razón nos vemos motivados a incrementar nuestros conocimientos para que en un futuro seamos esos líderes, jefes, gerentes o directores que sepan aplicar el liderazgo, de acuerdo a las necesidades de la

empresa del año 2000. Es el compromiso que ahora adquirimos como individuos y como parte integrante de una sociedad en continuo desarrollo.

José Juan Contreras Reyes

Mario Alberto Galán García.



## **INDICE GENERAL:**

### **PROLOGO.**

#### **CAPITULO I: "LA EMPRESA".**

1.1 ANTECEDENTES.	1
1.2 ETAPA DE CRECIMIENTO.	2
1.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.	3
1.3.1 Organización.	8
1.3.2 Clasificación y giro.	9
1.4 NECESIDAD DE INCLUIR UN NUEVO MODELO BASADO EN EL LIDERAZGO.	10

#### **CAPITULO II: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"**

2.1 GENERALIDADES DEL D.O.	11
2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	12
2.2.1 Objetivos oficiales y reales.	14
2.2.2 Objetivos múltiples según Druker.	15
2.2.3 Objetivos múltiples según Perrow.	15
2.3 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.	16
2.3.1 La actitud.	19
2.3.2 La personalidad.	20

2.3.3 Motivación.	22
2.3.4 Empowerment	25
2.3.5 El conflicto.	27
2.4 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.	32

### **CAPITULO III: "LIDERAZGO"**

3.1 TIPOS DE PODER DE FRENCH Y RAVEN.	33
3.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.	35
3.2.1 Administración científica.	40
3.2.2 Teoría de Argyris.	42
3.2.3 Teoría de Maslow.	43
3.2.4 Teoría X y Y de McGregor.	48
3.2.5 Teoría Z de Elton Mayo.	51
3.2.6 Teoría de Blake & Mauton.	52
3.2.7 Teoría Universal de Diseño.	54
3.2.8 Teoría Clásica de la organización.	55
3.2.9 Teoría Clásica Burocrática.	56
3.2.10 El sistema "4".	56
3.2.11 Elementos de situación 3-D	59
3.2.12 Estilo Gerencial.	63
3.2.13 Liderazgo transformador.	64
3.3 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.	68

**CAPITULO IV: "INVESTIGACION DE CAMPO".**

4.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.	69
4.2 HIPOTESIS.	69
4.3 LIMITES EN EL ESTUDIO.	70
4.4 METODOLOGIA.	70
4.4.1 Delimitación de la población.	71
4.4.2 Delimitación de la muestra.	71
4.4.3 Estrategia metodología.	71
4.5 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.	109
4.6 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.	119

**CAPITULO V: "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES".**

<b>BIBLIOGRAFIA:</b>	124
<b>INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS.</b>	130

# **I. LA EMPRESA**

“El nivel de vida de las empresas depende y dependerá fundamentalmente de su capacidad de organización y consecuentemente de su facultad de innovación”.

Ismael Olea.

## **CAPITULO I: " LA EMPRESA "**

### **1.1 ANTECEDENTES.**

La empresa objeto de estudio es líder en la fabricación del diseño y comercialización de vestiduras utilizadas en la fabricación de celulosa, papel y cartón, así como en tejidos industriales para filtración seca, húmeda y transporte de materiales de diversas industrias.

La compañía fue fundada en 1895 en una ciudad de Texas., para 1902 se traslada una planta a Broadway. Con la creación de la planta de Cowasville se fija el inicio de la empresa con instalaciones propias, listas para satisfacer las necesidades de los clientes en esos tiempos.

Es en 1969 cuando se fusiona con una empresa líder de origen europeo y en 1980 adquiere la razón social con que hoy se conoce en todo el mundo.

En el año de 1955 se construye en México la planta de Cuautitlán y queda a cargo la dirección del Sr. Z. J. Shallon, y los hermanos Enrique y Manuel García Grageda, quienes logran grandes objetivos en poco tiempo. En el año de 1970 se crea la planta de tejidos industriales bajo la dirección del Sr. Fernando Rodríguez de la Torre, dentro de la misma empresa.

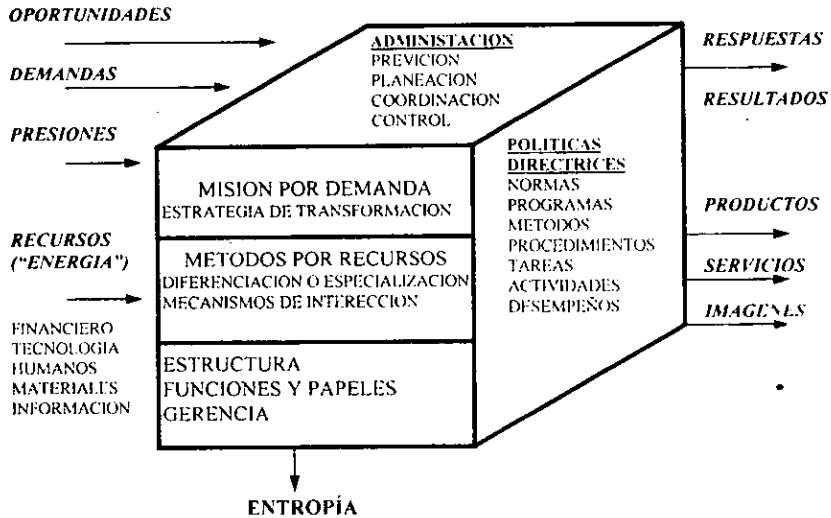
En la actualidad la empresa cuenta con 34 plantas distribuidas en 13 países de América, Europa y Australia.

## **1.2 ETAPA DE CRECIMIENTO.**

Alrededor de 1987, se inaugura en la planta de México la división de telas de formación, con lo cual se incrementa el número de personal que labora en esta industria. El aumento de tamaño de la pirámide burocrática introduce casi siempre un grado de complejidad para manejarla porque estas personas tratarán de superarse y en un futuro demandar un mejor puesto y mas remuneración por su desempeño. Cuando se diversifica una empresa se requiere personal con otro grado de especialización para manejar la tecnología adquirida.

En el año de 1995, se implemento un programa de calidad total, basado en la norma ISO-9000, haciendo referencia a la norma ISO-9001 que estandariza los elementos mínimos que deben contener los sistemas de calidad para las actividades de diseños, manufactura, ventas y servicios. Gracias al departamento de ATC (Aseguramiento Total de la Calidad) que distribuyo las herramientas necesarias y al esfuerzo de todos los participantes que lograron enfocar su capacidad y así obtener la certificación.

### 1.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.



**FIG. 1.1 LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO.**

Hoy en día las empresas funcionan como sistemas abiertos: o mejor aún, son sistemas abiertos. Figura 1.1.

Este esquema es válido tanto para las empresas como para personas, grupos, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones.

En el caso de las organizaciones, *la transacción con el medio externo*, a través de la cadena insumos-transformaciones-resultados está representado de un modo más detallado en este esquema.

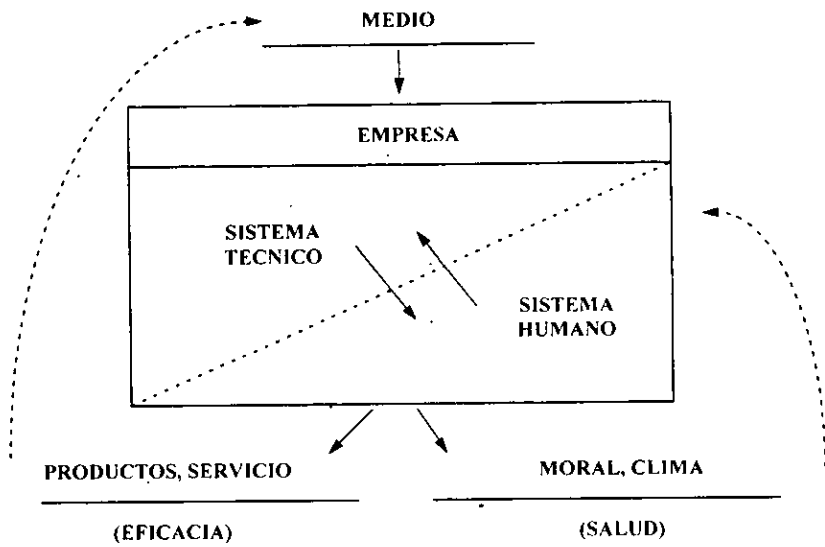
En este también se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo de sistema abierto que sirven para explicar el funcionamiento de las organizaciones en la década de los 90's que son los siguientes:

- a) Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).
- b) Las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa.
- c) Los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes.
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos.

La teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación entre la Estructura Social y el medio técnico que la apoya.

De la combinación del concepto de sistema socio-técnico abierto, puede representarse como la siguiente fig. 1.2:





**FIG. 1.2 SUBSISTEMAS TECNICO-ADMINISTRATIVO Y PSICOLOGICO-SOCIAL.**

Todo sistema se compone de órganos interdependientes los cuáles son llamados *subsistemas* entre los que destacan los TÉCNICO-ADMINISTRATIVO y PSICO-SOCIALES. Estos se caracterizan por las diferencias que toman los diferentes aspectos que se pueden considerar, como se muestra en la siguiente tabla. Fig. 1.3:

ASPECTOS	SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO	SUBSISTEMA PSICO-SOCIAL
PREOCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	VITALIDAD
BASE	TAREAS NORMAS	CLIMA; PROCESO DINAMICO
ESTRUCTURA	FUNCIONES (DEBERES)	PAPELES (EXPECTATIVAS MUTUAS)
CONTRATO	LEGAL / FORMAL	PSICOLOGICO / INFORMAL
FACTORES	TÉCNICOS: ESTRUCTURALES	PSICOLÓGICOS: SOCIALES
CIENCIAS	TECNOLÓGICAS; ECONOMÍA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	PSICOLOGÍA; SOCIOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
VARIABLES	PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, HOMBRE/HORA, EFICIENCIA, GANANCIA, RENDIMIENTO, INVERSIÓN, PÉRDIDAS, DEL MERCADO, PROCEDIMIENTOS, INFORMACIONES	CREENCIAS, VALORES, OPINIONES, MOTIVACIÓN, MORAL, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA, CREATIVIDAD, RELACIONES HUMANAS, PROCESOS DE DECISIÓN, CONFLICTOS

Otra manera de ver y entender una organización compuestas de subsistemas menores, es la presentada por French y Bell (1973) conforme a la fig. 1.4.

En ella se consideran la existencia de 5 subsistemas menores básicos:

- 1) Subsistemas de tareas.
- 2) Subsistemas de apoyo o de tecnología.

- 3) Subsistemas estructurales.
- 4) Subsistema humano-social.
- 5) Subsistemas de Metas y Objetivos.

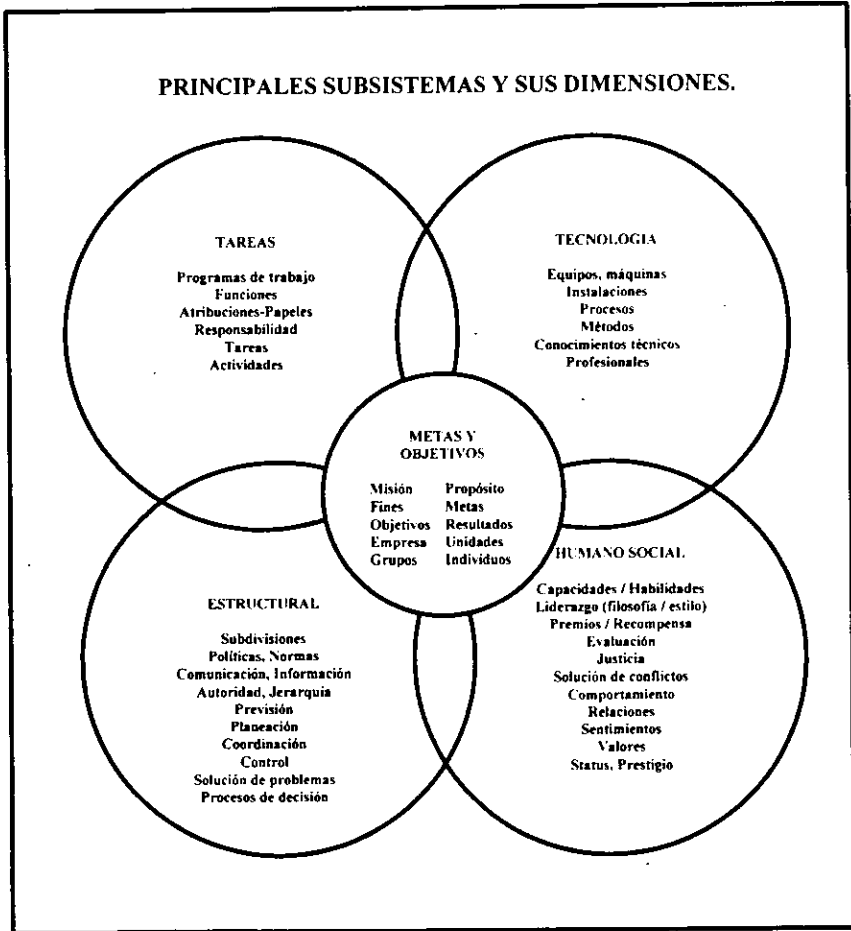


Fig. 1.4 Representa un subsistema de FRONTERA EXTERNA.



Presiones, demandas, expectativas.  
 Recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros, economía, mercados  
 Sistema institucional, político, social.

### **1.3.1 Organización.**

En esta empresa la misión es exceder las expectativas de sus clientes a través de la mejora continua de todos sus procesos, productos y servicios.

Esta mejora continua se logra diariamente con la integración de todo el personal involucrado, mediante una dirección que se enfoca hacia la administración de calidad total. Esto sin duda garantiza su permanencia en el mercado y preferencia de sus clientes.

Entre sus objetivos principales esta mantener la certificación ISO 9001 para dar una evidencia a sus clientes de que pueden confiar en la calidad total de sus productos y; evaluar la satisfacción de los mismos periódicamente para aumentar su sistema de calidad cada vez más.

Dentro de la estructura organizacional de la compañía es tener gente facultada, que es la fuente de mejora e innovación; logrando esto a través del aprendizaje y conocimientos de los procesos por medio de la capacitación.

El enfoque al cliente y la administración del proceso es responsabilidad de cada persona.

### 1.3.2 Clasificación y Giro.

La actividad económica de esta empresa consiste en la fabricación de telas de formación, fieltros y lonas secadoras para máquinas de celulosa, cartón, papel y fibrocemento.

Tomando en consideración la estratificación de los ramos económicos que establece la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la firma permanece al giro metal-mecánico, así mismo está considerada como un grupo industrial grande, según criterio manejado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), publicado en el Diario Oficial de la Federación, que presenta la clasificación de las empresas por el volumen de sus ventas y por el número de personal empleado. Ver tabla, Fig. 1.5.

*Criterio de Clasificación de las Empresas  
establecidas por SECOFI.*

<b>TIPO DE INDUSTRIA</b>	<b>VOLUMEN VENTAS NETAS (Miles de Pesos)</b>	<b>No. DE PERSONAS OCUPADAS</b>
Micro	Hasta 200	De 1 a 15
Pequeña	Hasta 2,300	De 16 a 100
Mediana	Hasta 4,500	De 101 a 250
Grande	Más de 4,500	De 251 en adelante

#### **1.4 NECESIDADES DE INCLUIR UN NUEVO MODELO BASADO EN EL LIDERAZGO.**

La empresa en cuestión necesita una nueva clase de liderazgo. Necesita gerentes de adaptación dotados de un conjunto de habilidades y actitudes. Sobre todo, el administrador actual tiene que estar dispuesto a pensar mas allá (visión), a formarse nuevos conceptos de productos, procedimientos, programas y propósitos (creatividad).

Durante los años sesenta, la definición de la capacidad administrativa se basaba en técnicas específicas de planificación, programación y control. Actualmente, la capacidad se basa mas en actitudes, métodos, principios y valores, así como en la habilidad de idear mejoras, innovar e incrementar la productividad. Hoy en día, el gerente se desempeña en un ambiente distinto, y debe administrar de manera diferente. Debe ser **un administrador del cambio**, o, como se recomienda en esta tesis ser **un ejecutivo que se base en un nuevo modelo de liderazgo**.

El liderazgo del cambio no es una habilidad que esté reservada en exclusiva para los altos directivos. Conforme la empresa lucha por responder a las presiones de la competencia (entre ellas un entorno económico global). Es posible que muchas personas ajenas a la dirección tengan que aprender técnicas y habilidades propias del líder, porque si no se tiene gente facultada para sustituir, el éxito alcanzado puede caer y propiciar que la empresa no sobreviva.

## **II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“Si nosotros, seres humanos queremos recibir una buena lección de humildad, no necesitamos elevar los ojos a las estrellas, nos basta con echar una mirada a aquellos mundos de cultura que existieron milenios antes que nosotros, que fueron grandes antes que nosotros, y que antes que nosotros se hundieron”:

C.W. Ceram.

## CAPITULO II: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL."

### 2.1 GENERALIDADES DEL D.O.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción en las modificaciones de las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores del comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepart en la Standar Oil Company (ESSO), EUA. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "Adiestramiento de Sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Group" no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

El D.O. es un campo en rápida expansión, que cambia continuamente con los nuevos conocimientos. En esencia, es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud y actitud de la organización tanto para enfrentarse con los



cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos.

El D.O. se orienta hacia la integración de las necesidades, fines y objetivos de la organización con las necesidades del individuo.

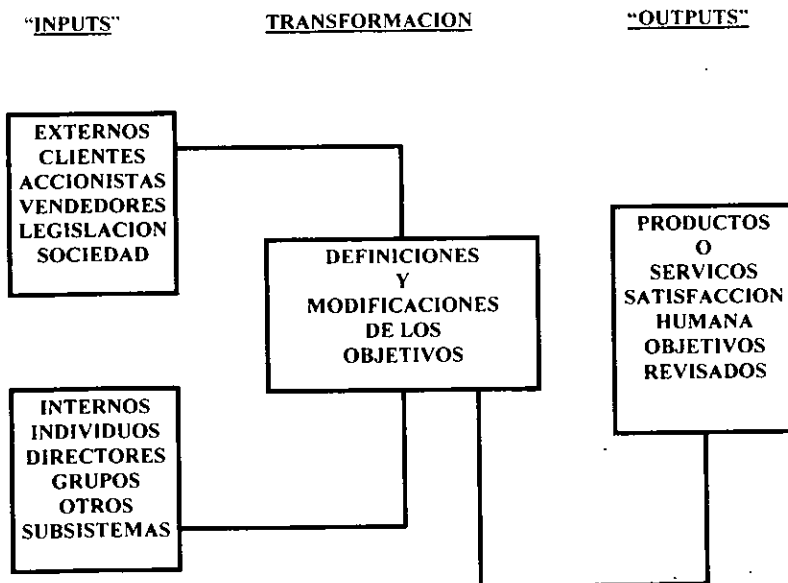
## **2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Cada sistema necesita objetivos y metas hace casi 30 años. Gulick observaba: "Una manifestación clara del propósito universalmente entendido es la garantía de la administración eficaz". Unos 16 años más tarde, Etzioni modificó solo ligeramente esta observación señalando que "Un objetivo organizacional es un estado de cosas deseable que la organización intenta en convertirlo en realidad".

La parte importante de la definición de Etzioni es que indica "Un estado deseable" que la organización "Intenta hacer realidad". Es posible que la organización no alcanza los objetivos o el estado de cosas deseadas, pero posee una orientación y un propósito. Por supuesto, los objetivos variaran con la naturaleza y tipo de organización. Es natural que una empresa industrial tenga un conjunto de metas y objetivos distintos de los de un hospital o una institución de asistencia social.

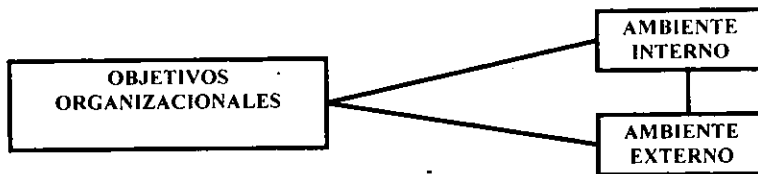
Los objetivos de cualquier organización son complejos y ninguna tiene un solo conjunto de objetivo. La siguiente fig. 2.1 muestra los objetivos organizacionales resultantes de una compleja interacción de las fuerzas interna y externa. Aunque la mayor parte de los directores industriales afirman que el objetivo de su compañía es obtener beneficios, tal afirmación es una simplificación exagerada que pasa por alto la influencia del entorno y de los subsistemas que se hallan dentro de la organización.

### COMPLEJIDAD DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.



### 2.2.1 Objetivos oficiales y reales.

La distinción entre objetivos "Oficiales" y "Reales", señalan la importancia y necesidad de cada tipo. Utilizando la jerarquía de las necesidades de Maslow como modelo, describiremos el modo en que los objetivos organizacionales pueden cambiar y cambian en las diferentes etapas de la vida organizacional.



**FIG. 2.2 INFLUENCIA DE LOS AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO.**

Los objetivos **Oficiales** son entendidos como los fines generales de la organización. Vistos en:

- Informes Anuales. (Resultados reales obtenidos en un periodo de tiempo).
- Constituciones. (Reglamentos).
- Declaraciones.

Los objetivos **Reales** son los llamados "Objetivos de funcionamiento", es decir, aquellos que orientan las actividades de la organización independientemente de lo que digan los objetivos Oficiales.

### **2.2.2 Objetivos Múltiples según Druker.**

1. Posición en el mercado.
2. Recursos físicos y financieros.
3. Rentabilidad.
4. Actuación y Desarrollo de los directivos.
5. Responsabilidad pública.
6. Innovación.
7. Actitud y actuación de los trabajadores.
8. Productividad.

### **2.2.3 Objetivos Múltiples según Perrow.**

1. Objetivos de la sociedad.
  - Mantenimiento de valores culturales a través de la educación.
  - Mantenimiento del orden.
  - Producción de bienes y servicios.
  
2. Objetivos de producción.
  - Servicios comerciales.
  - Bienes de consumo.
  - Educación y asistencia sanitaria.

3. Objetivos de sistema.

- Métodos de planeamiento y funcionamiento de la organización.

4. Objetivos de producto.

- Cantidad.
- Calidad.
- Estilo.
- Costos.
- Tipo.
- Disponibilidad.

5. Objetivos derivados (Dinero).

- El uso del poder de las grandes organizaciones para influir en el entorno (Interno y Externo).

### **2.3 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.**

“Cambio” puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos pasa a ser una condición vital.

Existen diferentes maneras de reaccionar a los "Hechos nuevos" del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, a saber:

- a) Negación de la realidad: Desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- b) Resistencia pasiva o activa: Resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del hecho nuevo.
- c) Acomodación inercial: Acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio planeado: Percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: Desarrollar (-se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) Subversión o revolución: Atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El D.O. se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta por el cuarto como el único modo de que la organización y su responsable puedan mandar en el proceso del cambio. Minimizando el riesgo causado por el choque o por el tratamiento radical del choque. El D.O. trata la adaptabilidad, de la

flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Como identificar, y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.

El cambio planeado puede resumirse en tres pasos basados en los estudios de Blake & Mauton (1971).

- I. Evolución: Cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de problemas cotidiano administrativo. Aquí los cambios son eclécticos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la vida organizacional: Son ajustes de situación dentro del statu quo. Cuida en general de los problemas mas palpables, visibles y urgentes, pero no necesariamente de los más importantes.
- II. Resolución: Cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amenaza. Significa un rechazo del statu quo.
- III. Desarrollo sistemático: No parte de la posición de rechazar o aceptar el statu quo. Comienza sí, con un modelo intelectual de lo que es el ideal sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnostico sobre "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los

subsistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

### **2.3.1 La actitud.**

Una actitud es la disposición del individuo a responder hacia un objeto o clase de objetos de una manera favorable o desfavorable.

Una actitud tiene tres componentes:

- a) El cognoscitivo: Comprende todos nuestros pensamientos o ideas acerca del objeto, o clase de objetos, en cuestión.
- b) El efectivo: Refleja nuestra predisposición para evaluar a alguien o algo positiva o negativamente.
- c) El comportamiento: Se refiere a la tendencia del individuo a evitar o aproximarse al objeto; a comportarse en una forma particular hacia él.

Las actitudes son aprendidas del medio ambiente en el que se desarrolla el individuo; primeramente de la familia y mas adelante del medio en el que viven. Generalmente el individuo modifica sus actitudes por la aceptación que necesita de los demás.

La cultura, las costumbres, el lenguaje y la sociedad, influyen en las actitudes.



“Toda actitud es un estado mental de preparación organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, objetos y situaciones con la que se relaciona”.(1).

La teoría de Rosemberg dice que la cognición el afecto y la conducta, son determinantes de actitudes y que, a su vez, están determinando afecto, cognición y conducta.

Existen muchas teorías sobre el cambio de actitudes, pero se pueden generalizar dos factores:

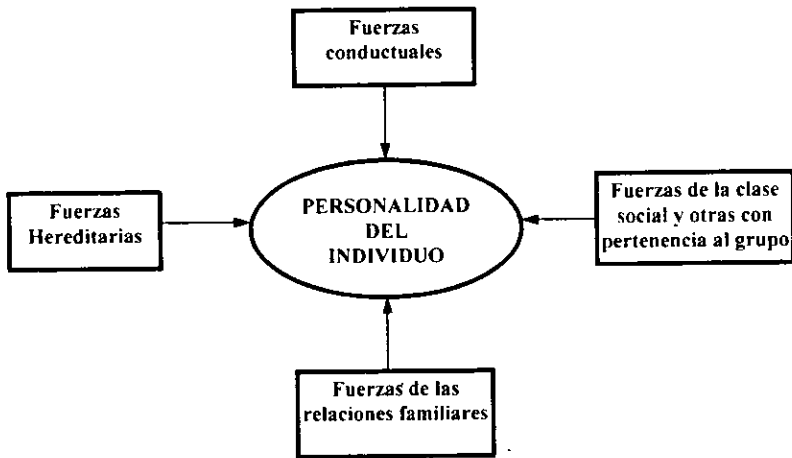
1. Confianza en el que envía el mensaje y en el mensaje mismo.
2. La simpatía que ayuda mucho al jefe para producir cambios de actitudes en sus empleados.

Ya que la gente buscará identificarse con quien aprecia y tratará de adoptar actitudes y conductas iguales.

### **2.3.2 La personalidad.**

“La personalidad de un individuo es una serie, relativamente estable de características, tendencias y temperamento que han sido formados de una manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales”. (2).

Esa serie de fuerzas determinan los aspectos comunes y las diferencias del individuo.



**FIG. 2.3 FACTORES QUE DETERMINAN LA PERSONALIDAD.**

Es necesario estar conscientes de que, aunque la personalidad se haya formado fuera de la organización, las características y los patrones que presenta el individuo, son claves para conocerlo y para poder dirigirlo en el desempeño de su puesto.

La naturaleza de las expectativas que abriga una persona respecto al prójimo, las maneras en que una persona intenta obtener satisfacción, la forma en que se expresan los sentimientos y se resuelven conflictos emocionales, están formados en un contexto interpersonal. Un factor clave de este contexto, lo constituyen las relaciones familiares o las relaciones entre el padre e hijo. Establecen un patrón

de conducta que, como un molde, deja huella importante en toda la conducta interior dentro de la organización laboral.

### **2.3.3 La motivación.**

El concepto motivación, como opina Jack Duncan, es difícil de definir, porque esta relacionado con los estímulos que recibe un individuo y la forma en que procesa la información. Esta estrechamente ligada a las formas intrínsecas dentro del organismo humano.

Se puede decir que la motivación es la fuerza interna que provoca, mantiene, dirige y define la conducta hacia un objetivo.

El tema de motivación ha sido uno de los más tratados y estudiados, tanto por parte de los teóricos de la administración, como por psicólogos y sociólogos, y es una de las grandes preocupaciones de los administradores prácticos.

Los primeros, la han estudiado y analizado con el fin de explicarla y predeterminarla. Los administradores, han llevado a la práctica los modelos diseñados por los teóricos, con el fin de dirigir mejor a su gente, para que la motivación, junto con el entrenamiento, la preparación y las habilidades, conduzcan a una realización efectiva y eficiente del trabajo.

La persona antes de hacer cualquier trabajo se pregunta: ¿Que gano yo con ello?

Los individuos han trabajado por diferentes motivos a través de las diferentes épocas:

- a) En las culturas primitivas se trabajaba para sobrevivir.
- b) En la primera época de nuestra sociedad Juan Pérez acunó esta frase: "El que no trabaja no come".
- c) Otro motivo es, por que la sociedad espera que trabajemos.
- d) Por que puede ser divertido, retador y emocionante.

Dentro de las organizaciones, los empleados que se ven obligados a aceptar las prescripciones del puesto y las ordenes organizacionales, sea por que la fuerza externa los obliga o por la aceptación interior de la autoridad legitima, no serán empleados motivados por la actividad en sí, y posiblemente, por reglamentación, se reducirá el ausentismo, pero aumentará la rotación de personal y la gente trabajará suficientemente, pero, no hará algo por disminuir ese índice ni por entregarse a su trabajo en plenitud.

Creemos que para despertar la satisfacción por el trabajo, la tarea debe de ser variada, debiéndose dar incentivos y capacidad de usar sus habilidades, lográndose con esto, una identificación con su trabajo y con la empresa en general. Esto se reflejará en un mayor y mejor desempeño de su trabajo.

Consideramos que la idea que Ouchi maneja en su libro "*Teoría Z*", sobre el conocimiento y manejo de la filosofía y valores organizacionales, es básica para que se fomente un ambiente laboral donde exista confianza, intimidad y sutileza, provocando con esto, que los empleados se sientan parte de un grupo y sepan hacia donde dirigir sus pasos, que se espera de ellos y mantener relaciones interpersonales adecuadas.

Tratando de explicar y predecir el fenómeno motivación, se han formulado una gran cantidad de teorías.

Algunas de ellas, tratan el proceso de activar el comportamiento; dan poca importancia a los motivos específicos; intentan explicar como se inicia, dirige, sostiene y detiene el comportamiento. A estas teorías se les llama "*mecánicas*" o de "*proceso*".

Los principales exponentes son: Victor Vroom, Edward Lawlor y Lyman Porter. Teoría de la Igualdad Social y otras.

Otra corriente de teorías llamadas "*Sustantivas*" o de "*Contenido*", se enfocan sobre un motivo específico o un conjunto de motivos. Consideran que el hombre es motivado por necesidades y valores.

Los principales exponentes son: Frederick Taylor, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David Mc Clelland, y otros.

#### 2.3.4 Empowerment (formación de equipos de trabajo).

Empowerment es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto.

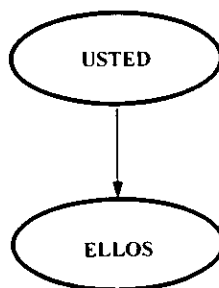
- Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer su trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear como deben de hacerse las cosas y como hacer para que estas cosas se lleven a cabo.
- Los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- Las organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Empowerment es una nueva expresión que se escucha en muchos lados y que se pretende usar como la panacea que arregla todo en un lugar de trabajo. Cuando las organizaciones quieren nuevos retos, y hacen continuas mejoras en la forma de trabajar, lo que realmente quieren es el soporte, participación y compromiso de sus empleados lo que llamamos *factor deseo*. Sin embargo, parece ser muchos empleados se resisten y tratan de huir de estos esfuerzos bien intencionado y necesarios..

En la década de los noventa la mayor ventaja competitiva no dependerá de la nueva tecnología, sino de la dedicación, la calidad del compromiso y la competencia de las fuerzas de trabajo en las organizaciones. Los resultados de la creatividad y la energía de los empleados *el capital humano* es el recurso más importante de las organizaciones.

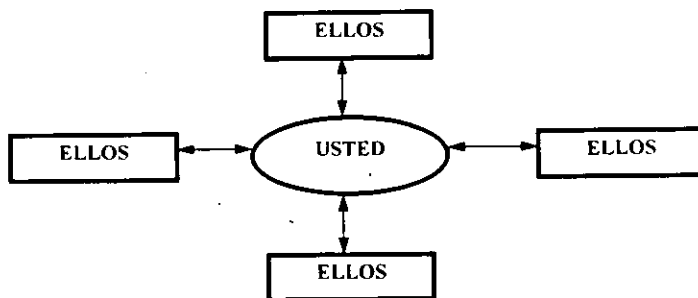
En una organización con Empowerment comparten poder, responsabilidad, comunicación, expectativas y recompensas de manera muy diferente a las relaciones que tradicionalmente se veían en una organización jerárquica. Los ambientes actuales de competencia y escasez de recursos en los negocios requieren que los gerentes se comporten de una manera muy diferente, con el fin de ser más efectivos y ayudar a sus organizaciones a un mejor funcionamiento.

Frecuentemente se piensa que empowerment es algo que usted le hace a otro persona.



**FIG. 2.4 SIN EMPOWERMENT**

En realidad, es mas bien un proceso, algo que pasa en la relación entre la gente.



**FIG. 2.5 CON EMPOWERMENT.**

Podríamos decir que es una forma de construir un entendimiento interno entre el gerente y la gente con quien se trabaja.

### **2.3.5 El conflicto.**

El conflicto es un apuro, una situación no deseada de difícil solución, en donde hay una oposición de intereses, derechos, pretensiones, etc., dentro de una sociedad.

En el D.O. el conflicto bien encaminado puede resultar en beneficio de la corporación, para controlarlo se necesita en la alta dirección de un autoexamen



honesto en donde se acerque con madurez a las posibles limitantes de las gentes que manejan la organización, después enfrentar y buscar soluciones.

Cuando se les maneja en forma apropiada, los conflictos añaden un valor sustancial a las organizaciones. El control del conflicto mejora la calidad, reduce los costos, eleva el índice de liderazgo, estimula la generación de ideas y el trabajo en equipo, e instituye nuevos procedimientos para mejorar las operaciones de la empresa.

#### **Beneficios del conflicto:**

- Conciencia del problema. Al hablar sobre las frustraciones se identifican la mala calidad, los costos excesivos, las injusticias y otras barreras para la eficacia.
- Cambio organizacional. El conflicto crea incentivos para cuestionar y modificar los procedimientos, asignaciones y estructuras obsoletos.
- Soluciones mejoradas. La discusión entre puntos de vista opuestos hace que se profundice en los temas, se busque información e ideas, se integren estas para crear soluciones acordes con varias perspectivas.
- Moral. Los empleados liberan sus tensiones a través de la comunicación y la resolución de problemas. Sienten confianza al haberse enfrentado juntos a las dificultades, y sus relaciones son fuertes y abiertas.
- Desarrollo personal. Los gerentes y empleados ven como afecta su estilo a los demás y cuales son las habilidades que deben desarrollar.

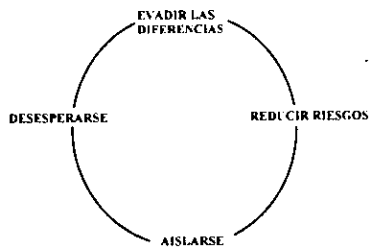
- Conciencia de sí mismo y de los demás. La gente descubre que irrita y enoja a los demás y a ellas mismas, y lo que considera importante. Al saber por que cosas están dispuestos a luchar, se mantiene en contacto.
- Madurez psicológica. Las personas adoptan los puntos de vista de los demás y se vuelven menos egocéntricas. Se sienten confiadas y capaces de solucionar las dificultades enfrentándolas directamente.
- Diversión. Los empleados disfrutan el estímulo, la animación y lo participativo del conflicto, el cual puede ser un cambio agradable cuando el ritmo es calmado. El conflicto los invita a examinar y apreciar las complejidades de sus relaciones.

Los gerentes aprovechan el conflicto para ser líderes. Se ha visto que los líderes son personas con recursos, dedicadas y decididas a triunfar, pero que inspiran y estimulan a sus empleados; son flexibles y espontáneos, pero también persiguen su meta de forma tenaz. Tienen un cierto toque de empresarios pero no conducen a la gente por senderos estériles. Son equitativos, pero con confianza en si mismos y deseos de imponerse. El conflicto sugiere cómo los líderes pueden ser poderosos y conservar el mando, pero también dan poder a sus empleados.

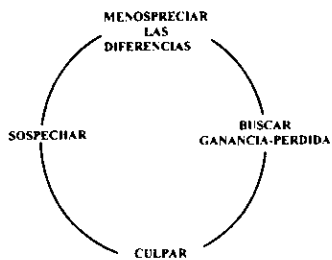
#### **Desventajas:**

Los conflictos mal manejados representan graves riesgos porque interfieren con la capacidad para resolver problemas, incluso con la capacidad para manejar el conflicto.

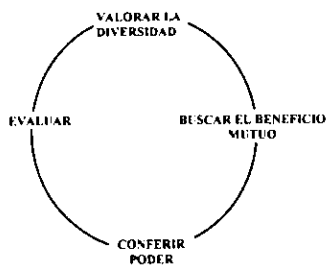
- Evasión. Lo que resulta perjudicial no es el conflicto en sí, sino evitarlo y no desarrollar una organización equipada para manejarlo.
- Profesional. Se requiere de una persona altamente capacitada de D.O. para manejar el conflicto y encausarlo hacia lo positivo.
- Supuestos. La mayoría de las organizaciones creen que el conflicto es negativo y potencialmente perjudicial y, por tanto, debe de reducirse al mínimo o detenerse con rapidez.



**FIG. 2.6 EVASION DEL CONFLICTO.**



**FIG. 2.7 CONFLICTO COMPETITIVO**



**FIG. 2.8 CONFLICTO POSITIVO**

Para la implantación del conflicto positivo se debe de conocer la guía para que este método tenga éxito.

**Valorar la diversidad:**

- Reconocer que las experiencias diversas impulsan las innovaciones.
- Confrontar directamente los problemas para entender las perspectivas e identificar las amenazas y oportunidades.
- Conservar un criterio amplio.

**Buscar beneficios mutuos:**

- Construir relaciones firmes.
- Concentrarse en metas comunes y concretas.
- Estimular la resolución de conflictos para beneficio mutuo.

**Conferir poder:**

- Estructurar foros y ambientes donde expresar ideas y frustraciones.
- Promover la confianza en uno mismo.
- Proporcionar capacitación.

**EVALUAR:**

- Buscar retroalimentación sobre la forma como se maneja los conflictos.
- Celebrar éxitos.
- Planificar la mejora continua.

#### **2.4 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.**

- (1) GIBSON, James L. Et al. "ORGANIZACIONES, Conducta, Estructura y Proceso". Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México. D.F., 1985.  
pp. 65.
- (2) Item, pp. 75.

### **III. LIDERAZGO**

“A los líderes de excelencia no solo les preocupa ganar más para ellos mismos o enriquecer a sus organizaciones, sino que crecen constantemente para ser más humanos, más generosos y reflejarse a través de sus organizaciones”.

Miguel Angel Comejo.

## CAPITULO III: "LIDERAZGO".

### 3.1 TIPOS DE PODER DE FRENCH Y RAVEN.

A partir de los estudios de French y Raven, se identifican cinco bases distintas del poder y la influencia que una persona puede usar para influir en otra: Poder Legítimo, poder Experto, Poder carismático, Poder Premiador y Poder Coercitivo.

#### Poder Legítimo.

El poder legítimo o del cargo se deriva de la cultura o de la organización, pero solo si ésta se acepta como legítima. Así ocurre especialmente, en las organizaciones con una jerarquía de autoridad; las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder o la influencia de las que se hallan en la parte superior de la organización.

Sin embargo, el poder legítimo depende de la aceptación, por parte del individuo, de la organización o cultura y de la persona ejerce la influencia.

- Se conoce como poder del cargo.
- Se considera la jerarquía de autoridad.
- Depende de la aceptación del individuo.

### **Poder Experto.**

El poder experto se basa en la autoridad del conocimiento, es especialmente importante en el proceso de flujos. Dentro de una organización, las personas con poder experto pueden ejercer una gran influencia sobre sus demás compañeros.

- Autoridad y dominio de los conocimientos.
- Gran fuerza de influencia.

### **Poder Carismático.**

El poder carismático, que se puede describir como poder de "identificación" o de referencia, se basa en la personalidad de un individuo o grupos determinados para los otros. Una persona que se reúna con sus iguales en una empresa industrial puede ser capaz de ejercer mucha más influencia que otra, simplemente por que la gente desee creer en ella y en sus ideas.

- Se basa en la personalidad.
- Poder de identificación y de influencia.

### **Poder Premiador.**

Este tipo de poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado al poder carismático.

En una organización industrial, el poder premiador esta estrechamente ligado al poder legítimo del director para conceder aumentos de sueldo o ascensos. En un grupo de iguales puede ser el poder de un líder para admitir un nuevo miembro.



- Se basa en la recompensa.
- Esta ligado al poder carismático.
- Persigue la satisfacción de las necesidades.

### **Poder coercitivo.**

El poder coercitivo, al contrario que el poder premiador, es la facultad de castigar, bien sea despidiendo a un hombre por insubordinación, o aplicándole cualquier otro castigo para la corrección en su trabajo o conducta.

- Se basa en el castigo.
- Se recomienda solo en casos especiales.
- Reduce el poder carismático.
- Este poder no es necesariamente absoluto.

## **3.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Líder es aquel que influye en los demás, tiene actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar y optimizar el trabajo de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados.

Para Miguel Angel Cornejo existen tres tipos de líderes:

- Naturales. Es aquel que nace y que desde pequeño muestra rasgos y actitudes que lo distinguen de los demás. Es carismático, optimista, dinámico, sencillo, manipulador; en una palabra magnetiza.

- **Circunstanciales.** Es aquel que se adquiere de forma casual, otorgada o heredada. La manera de ejercer de estos líderes puede ser autoritaria, es decir pretenden que se les reconozca su autoridad a través de la violencia, agresión o temor, se valen de la frase “Es mas fácil ser temido que ser amado”.
- **Cognoscitivos.** Comprenden esos líderes que se hacen, es decir son aquellos que han decidido adquirir los conocimientos a través de un entrenamiento que les permite influir en los demás siempre y cuando este dispuesto a transformar los conocimientos en hábitos y costumbres.

Para Philip B. Crosby debe de dominar ciertas áreas como las relaciones, la calidad y las finanzas, puesto que estos son los cimientos de una buena organización, a demás de tener características y cualidades que lo hacen ser un ejecutivo eficiente.

<b>DEBE SER:</b>	
⇒ ETICO	⇒ APASIONADO
⇒ HUMILDE	⇒ PREVENIDO
⇒ ACCESIBLE	⇒ AGRADABLE
⇒ INNOVADOR	⇒ SUTIL
⇒ CONFIABLE	⇒ CORTES
⇒ ENERGÉTICO	⇒ ASERTIVO
⇒ SENSATO	⇒ PRUDENTE
⇒ MORAL	⇒ PACIENTE
⇒ LÓGICO	⇒ INTERMEDIARIO

<b>DEBE:</b>	
⇒ Tener poder de convencimiento	⇒ Estar dispuesto al cambio
⇒ Tener las cosas bajo control	⇒ Estar concentrado en lo que realiza
⇒ Mantenerse a los niveles donde se desenvuelven	⇒ Atender y preocuparse por los demás
⇒ Aplicar la lógica de donde se encuentra	⇒ Actualizarse
⇒ Hacer que las cosas funcionen bien y a tiempo	⇒ Tener buenas relaciones
⇒ No caer en la arrogancia ni en el egoísmo	⇒ Tener criterio amplio
⇒ Reaccionar rápidamente a los problemas	⇒ Estar abierto a la retroalimentación
⇒ Dar soluciones claras sin crear conflictos	⇒ Crearse un equipo de trabajo
⇒ Cultura corporativa	⇒ Planificar
⇒ Saber comunicarse	⇒ Crear buen ambiente

Para Carol A. O'Connor, es importante que se utilice la capacidad para ser un líder eficiente y exitoso, por lo que se podría seguir un proceso de aprendizaje, tomando en cuenta que un líder se puede crear.

#### **Habilidades.**

Una de las áreas del desarrollo de un ejecutivo son sus habilidades, pues estas van a determinar si la persona tiene características para desempeñarse como un buen líder.

### **Conocimiento.**

El líder siempre debe saber como resolver los problemas y que camino seguir para ello, cumpliendo con los objetivos de una organización; por lo que toda su vida laboral debe de estar en constante capacitación, con apertura al cambio y actualizándose en todos los ámbitos.

### **Experiencia.**

El uso apropiado de sus conocimientos y habilidades generan en el líder la experiencia y pericia para ser un perfecto guía al que se deba seguir, pues siempre estará creciendo, consciente de su entorno, relacionándose con los demás y alcanzando sus metas con motivación.

<b>DEBE:</b>	
⇒ Desarrollar su conciencia con respecto a sí mismo	⇒ Retroalimentarse
⇒ Conocerse e integrarse	⇒ Ver los patrones de conducta
⇒ Responder a las necesidades que se presentan	⇒ Comunicarse para compartir
⇒ Analizar la forma de superar las debilidades	⇒ Enfocar la atención para dar resultados
⇒ Crear relaciones respetuosas entre su equipo	⇒ Crear un ciclo constante
⇒ Utilizar el poder y la autoridad	⇒ Asumir la responsabilidad
⇒ Ejercer el liderazgo con integridad	⇒ Establecer claramente los objetivos
⇒ Ser un entrenador	⇒ Tomar decisiones en forma sistemática
⇒ Definir las tareas delegando	⇒ Tener visión y propósito de lo que se desea alcanzar
⇒ Tener habilidades de comunicación	⇒ Autoevaluarse

En todas las organizaciones existen los líderes, ya sea en grupos formales o informales.

Algunos investigadores sugieren que el liderazgo eficaz depende de las características y comportamiento de los líderes por separado y en combinación; otros piensan que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones.

Otros creen que todas las situaciones exigen un estilo específico.

El enfoque actual refleja una perspectiva de contingencia, la cual sugiere que variables como la autoridad delegada, la rutina de trabajo del subalterno, las necesidades de éste y el grado de confianza entre el jefe y los subalternos, determinan eficacia relativa de un estilo particular de liderazgo.

Algunos líderes confían en la autoridad de la posición para asegurarse de que se respeten los estándares de desempeño, mientras otros utilizan un enfoque más participativo que implica toma de decisiones conjunta por parte del líder y de los seguidores; la manera en que el líder obtenga el acatamiento de los seguidores, dependerá del estilo de liderazgo que tenga. "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

### **3.2.1 Administración científica.**

La aplicación del Método Científico en la Administración y más concretamente en el Área de la dirección en la solución de los problemas que le son inherentes. arrancan desde el siglo pasado, aún cuando como es natural, actualmente tiene una aplicación más depurada, acorde también con los avances tecnológicos y científicos.

Fue Frederic W. Taylor el pionero de este movimiento, por eso su nombre siempre estará asociado a la Dirección Científica y muy legítimo, puesto que él fue el genio que le dio estructura.

Taylor enfatizó el concepto de que la razón y justificación de la Dirección, debería ser lograr la prosperidad máxima, tanto para el nivel operativo como para el resto de los niveles jerárquicos.- Con "Prosperidad máxima" quiso Elmore Petersen, significar que todas las ramas del negocio deberían desarrollarse hasta alcanzar el grado más alto de productividad; y para el empleado, pensó en el desarrollo de todos a un estado de máxima eficiencia. Cuando pudieran alcanzarse estos fines, mayores beneficios y salarios más elevados serían la consecuencia automática.

#### **Los principios de la Dirección Científica.**

Taylor llamó a la metodología con que podría alcanzarse estos objetivos "Dirección Científica" y su exposición la redujo a cuatro principios:

1. El perfeccionamiento del trabajo del hombre es una verdadera ciencia.
2. La selección científica de los trabajadores.
3. El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo del personal.
4. La cooperación íntima y amistosa entre la dirección y sus subordinados.

Glosando la fórmula básica de Taylor, nos dice Grosvenor Plowman. la Dirección Científica comprende:

1. **Trabajo definido.**- No debe haber lugar para una equivocación de parte del dirigido en lo que se refiere a los resultados que se esperan de él, determinados por un análisis de la secuencia de operaciones que debe seguir un trabajo completo.
2. **Tiempo definido.**- El tiempo en que un trabajo deba completarse, tiene que ser fijado con parámetros estudiados cuidadosamente, o bien con datos estándares.
3. **Método definido.**- Debe proporcionarse al trabajador un método claro y definido para que lo apliquen en sus operaciones.

Las fases o etapas que en la dirección de una empresa se dan, podríamos resumirlas en las siguientes:

1. Autoridad y delegación con el correspondiente grado de responsabilidad.

2. Ejercicio de esa autoridad a través del mando.
3. Comunicación y establecimiento de canales en todos sentidos.
4. Supervisión del ejercicio de la autoridad en forma simultánea de las ordenes impartidas.

### **3.2.2 Teoría de Argyris.**

La teoría de Chris Argyris, también conocida como de madurez-inmadurez, es una crítica a la actitud tradicional de los directivos de una organización que se manifiesta en el trato al personal como gente inmadura y en la cual se ignora el hecho de que todo individuo, al paso de los años, adquiere madurez, acumula características y tendencias, o sea intereses, amplía su concepción del tiempo, se vuelve independiente y responsable de sus actos y desarrolla un grado más alto de actividad.

Dice Argyris que la madurez es una necesidad humana que conforma la personalidad, y afirma que existe una contradicción entre la organización que no lo considere así y el individuo.

El error de los superiores, dice Argyris, es establecer una organización formal que coarte el desarrollo natural de los empleados de la inmadurez a la madurez. Sus políticas y sistemas son estrechos y rígidos, no permiten a los trabajadores mayores márgenes o ampliar sus campos de control en las actividades, pues se les



considera incapaces de hacer sugerencias provechosas y se evita que tomen iniciativas; se les convierte en seres pasivos y sin intereses, sin perspectivas a largo plazo; se cree que por inmadurez los trabajadores deben de ser supervisados y vigilados estrechamente, por lo que constantemente se les dan indicaciones precisas de qué y cómo hay que hacer las cosas.

Todo lo anterior, afirma Argyris, es incongruente y contradictorio, en vez de beneficiar a la organización la perjudica, y lejos de obtener la eficiencia deseada en el trabajo motiva que el enorme caudal de recursos y potencial que posee el personal sea desaprovechado.

Al tratar al empleado como un ser inmaduro, se omite que por naturaleza es activo, creativo, transformador, con iniciativa e ingenioso; anhela la independencia, desea superarse y alcanzar un estatus social y económico, mediante la ocupación de mejores puestos y el incremento de sus ingresos; con intereses objetivos a largo plazo, lo cual implica una concepción real del tiempo; características que el trabajador adquiere con el paso de los años y que son propias de un estado de madurez.

### **3.2.3 Teoría de Maslow.**

Esta teoría afirma que hay cinco tipos generales de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de relación afectiva (social), de posición (estima), y de autorrealización.

1. **Fisiológicas:** Son necesidades básicas para la supervivencia y sostén del individuo como el alimento, agua, oxígeno, sexo, vestido, casa, excreción y descanso, que en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo.

La satisfacción de estas necesidades está usualmente asociada con el dinero.

2. **De seguridad:** Estas se relacionan con protección contra peligros, fuegos, accidentes y con la seguridad económica, seguros de accidentes, salud y vida así como la preferencia por un ambiente estable (psicológico).

3. **Relación afectiva (social):** Es la necesidad del individuo de dar y recibir aceptación, afecto y amistad. Es la necesidad de que la gente nos acepte y de tener buenas relaciones con los demás. Los rasgos heredados del hombre, su larga dependencia de sus padres, y sus experiencias en la vida, le hacen saber que la satisfacción de muchas de sus necesidades son adquiridas a través de los demás: familia, amigos, compañeros de trabajo y jefes; por tanto, el trabajador siente una fuerte necesidad de que se le aprecie y acepte en su grupo, teme su rechazo.

4. **De posición (estima):** Es el valorarse a sí mismo como persona: necesita el respeto merecido de los demás, por lo cual, considera que el individuo necesita sentir que es importante y recibir conocimiento de otros, esto dado en

una situación dentro de un grupo que implica obligaciones y privilegios. Son muy importantes los sentimientos de respeto propio y confianza en sí mismo.

5. **Autorrealización:** "Es la necesidad de llegar a ser realmente lo que uno es capaz de llegar a ser".

Cuando el individuo se encuentra en este nivel trata de realizar todo su potencial. Al individuo le interesa su autorrealización, auto-desarrollo y creatividad, en el más alto sentido de la palabra. Cabe decir que esta necesidad es la menos conocida, debido a que las personas la satisfacen en forma diferente, dificultándose su identificación.

Como ya es conocido por nosotros, estas necesidades se clasifican de abajo hacia arriba, iniciando por las fisiológicas hasta llegar a la de autorrealización; siendo las más urgentes las primeras y por ende, al no tener satisfechas las básicas, no podrá satisfacer las posteriores; aunque Maslow dice que la necesidad más poderosa es la que influirá en el comportamiento, la satisfacción de una necesidad mueve al individuo a una necesidad subsecuente.

Maslow en su teoría hace una división en las necesidades: necesidades de *déficit* (fisiológicas, de seguridad, poder, estima) y necesidades de *crecimiento* (autorrealización). Siendo esta última una necesidad **interna** de crecer para llegar a ser aquello que uno es capaz de ser. Las otras son necesidades externas estimuladas por alguna carencia (alimento, seguridad, amor o posición). Es

preciso satisfacer las primeras necesidades para que surja la necesidad de crecimiento en la vida consciente del individuo y pueda así organizar sus pensamientos y su conducta.

Sin embargo, satisfacer sus necesidades más bajas no le da satisfacción, tan sólo la desaparición de la insatisfacción, es decir, que las necesidades inferiores no son satisfactoras, sino insatisfactoras en potencia, que son cubiertas desde el exterior; la necesidad de autorrealización no es un insatisfactor, sino una fuente potencial de satisfacción, felicidad y plenitud.

Aplicando esta teoría en situaciones de trabajo, nos encontramos con que existen insatisfactoras y satisfactoras; el quitar insatisfactoras, (malas condiciones y falta de seguridad en el trabajo, compañeros inamistosos y "malos jefes"), no hacen feliz a un trabajador, le proporciona descanso o tranquilidad para poder desarrollarse y crecer; sin embargo, la presencia de éstos puede producir una fuerte insatisfacción. Por otro lado, la ausencia de satisfactoras (como el tener un trabajo de responsabilidad, interesante y que nos exija lo mejor) no lo hace infeliz, pero, sí provoca sentimientos neutros e indiferentes respecto al trabajo; por el contrario, la presencia de estos elementos lleva a una gran satisfacción en el trabajo.

La teoría de Maslow anteriormente expuesta no tiene una validez absoluta de que en México se dé ese orden como tal, como en los Estados Unidos, donde sí funciona así.

Diversos resultados arrojan que la jerarquía de Maslow en México es diferente. Investigaciones hechas por Arias Galicia (1964 y 1966) indicaron que: "Los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente".

Quedando con esto, que las necesidades más insatisfactorias son: la de seguridad y la de estima.

Otro estudio del mismo autor (1969) hecho con gerentes, reveló que éstos se sentían insatisfechos en cuanto a la seguridad de sus empleos, y en menor grado sentían insatisfacción con la necesidad de autonomía (poder) y con su autorrealización.

Otros estudios (Zablach, 1962) encontraron en una muestra de 144 obreras en la Cd., de Monterrey, que el factor que constituyó el interés primordial fue el tener buenas condiciones en el lugar de trabajo.

A pesar de que los estudios son pocos y hace falta enfatizar sobre éstos para poder corroborar mejor lo propuesto por Maslow, hay que hacer hincapié en que en los estudios mencionados anteriormente, surgen dos aspectos importantes que circundan en rededor de:

1. Las “variables personales” (sexo y ocupación).
2. Los “factores psicológicos”, que juegan un papel muy importante sobre el salario, siempre y cuando éste sea lo suficientemente basto como para cubrir las necesidades básicas.

### **3.2.4 Teoría X y Y de McGregor.**

Es un modelo de estilo de gestión con un estilo ideal. Ve un conflicto básico entre las necesidades del trabajador y las necesidades de la organización.

En su teoría “X”, considera al hombre una bestia, conduce a una toma de decisiones centralizada, a procedimientos estrictos de control y a diferencias notables de estatus y poder.

Lleva también la creencia de que la gente se ve motivada por las ganancias materiales o por el castigo.

Estas dos presuposiciones conducen a estilos de liderazgo. Su tipo "X" se acerca al autócrata y su tipo "Y" al ejecutivo o promotor.

### **Teoría "X":**

1. El trabajo es de por sí desagradable para las personas.
2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, no quieren tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas.
3. La mayoría de la gente tiene poca capacidad creativa para resolver problemas de organización.
4. La motivación se da sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. La mayoría de la gente debe ser controlada de cerca y a menudo, obligada a lograr objetivos organizacionales.
6. El hombre es una bestia.
7. El mal es la inherente al hombre.
8. La biología impulsa al hombre.
9. La fuerza motiva al hombre.
10. La competitividad es la modalidad básica de interacción del hombre.
11. El individuo es la unidad social humana de importancia.
12. El pesimismo es lo que mejor describe el punto de vista del hombre con respecto a sus semejantes.

### Teoría "Y":

1. El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
2. El autocontrol es, a menudo indispensable para lograr metas organizacionales.
3. La capacidad creativa para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación se da en los niveles de dependencia de estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. La gente puede dirigirse a sí misma y manifestar creatividad en su trabajo, si está motivada adecuadamente.
6. El hombre es un ser autoactualizante.
7. El bien es la naturaleza inherente al hombre.
8. El humanismo impulsa al hombre.
9. La cooperación voluntaria motiva al hombre.
10. La cooperación es la modalidad básica de interacción del hombre.
11. El grupo es la unidad social humana de importancia.
12. El optimismo es lo que mejor describe el punto de vista del hombre con respecto a sus semejantes.

Ninguna posición puede ser demostrada en gran medida, la discusión se basa en lo que cada lado quiera creer.



### **3.2.5 Teoría Z de Elton Mayo.**

Esta se basa en la confianza, delicadeza e intimidad, ya que piensan que sin ellas ningún ser humano puede tener éxito.

Confianza, al permitir que cada individuo se desarrolló como tal dentro de la organización porque se tiene fé en él.

La virtud de la delicadeza, de la sutileza, de guiar a la persona, pero sin imponérsele.

Para lograr que la confianza y la prudencia se den, es a través de una estrecha cercanía.

La teoría Z, "tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad, cultivando el talento del individuo, creando nuevas estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la administración totalmente nuevos".

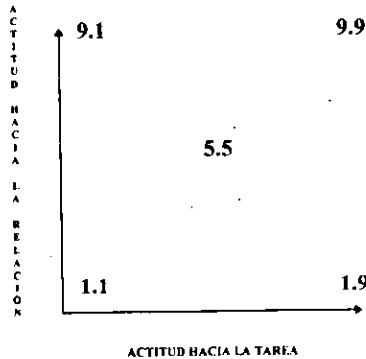
Los elementos que conforman la Teoría Z son:

1. “Confianza en las relaciones: Sin confianza, cualquier relación humana tenderá inevitablemente a caer en un conflicto. Todo es posible si se tiene una firme esperanza en los demás.
2. Implicación: La toma de decisiones a su nivel mínimo, donde están los hechos. Lo que el pueblo ayuda a crear, ellos lo respaldarán.
3. Comunicación: El individuo desea saber todo lo que se relaciona con su medio de trabajo. La ignorancia lastima, hierde su orgullo, es un insulto a su inteligencia, despierta temores y se traduce en resultados que van en contra de la productividad.
4. Mayores expectativas: Fijan objetivos que se encuentran por encima del nivel ordinario, porque como por arte de magia, entusiasmarán y harán que el ser humano se esfuerce. El orgullo, la satisface.

### **3.2.6 Teoría de Blake & Mauton.**

Blake & Mauton, teoría de red de cinco estilos, es un modelo de estilos de gestión como un estilo ideal, utiliza una notación de números en lugar de nombres. El 9.9 es su estilo ideal; reconoce la importancia de la situación, pero no subrayan las exigencias tecnológicas, ya que no es un modelo de situación, sino esencialmente un modelo psicológico de estilo ideal que no propugna la flexibilidad como cualidad gerencial clave.

Blake & Mauton, utiliza cinco estilos como puntos de encuentro.



**FIG. 3.4 TEORIA DE RED DE LOS CINCO ESTILOS.**

- Líder 1.1** (Deficiente en la tarea y en las relaciones). No es líder mas que de nombre. Se ha marginado por incapacidad o incuria. ha desistido de su papel.
- Líder 1.9** (Eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones). Es el capataz, el explotador, el que “Cosifica” al personal, no viendo mas que los objetivos de la empresa.
- Líder 9.1** (Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea). Es el camarada sociable, algunos le llaman el “Líder country club”, tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia, subordina la tarea al “Buen ambiente”.

- Líder 5.5** Es el mediocre, que cumple con lo mas indispensable para no crear crisis, se desempeña “Sin pena ni Gloria”.
- Líder 9.9** (Eficiente en la tarea y en las relaciones). Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

Más tarde, Blake & Mauton añade en la tercera dimensión y dicen: “La tercera dimensión de la teoría de la red representa el espesor o profundidad de un estilo dado... trata del tiempo durante el cual se mantiene un estilo gerencial en cualquier situación determinada de interacción, particularmente bajo presión proveniente de tensión, frustración o conflicto”. (1).

### **3.2.7 Teoría Universal de Diseño.**

Sugieren que existe una “mejor forma” para la organización, incluyen la teoría clásica de la organización, teoría burocrática y la del sistema 4.

La teoría clásica de la organización y la teoría burocrática son muy semejantes. Cada una de ellas llega a las mismas recomendaciones, con relación a la mejor forma de organizar. La teoría de organización del sistema 4, propone que la mejor forma de organizar es en la dirección opuesta a las teorías de organización clásica y burocrática.

### **3.2.8 Teoría Clásica de la Organización.**

Fayol decía que el arte de la administración consistía en la selección de un PRINCIPIO apropiado para una situación dada.

Estos principios apoyan lineamientos para diseñar un sistema de tareas y autoridad interrelacionadas.

Para Fayol la función de organización incluye dividir una tarea en subtareas sucesivamente menores, reagrupar estas tareas en departamentos relacionados, nombrar un gerente y delegar autoridad y como paso final, eslabonar los departamentos por medio de cadena de autoridad.

Sus principios son:

1. **Principio de unidad de dirección:**

Las actividades que tienen el mismo objetivo deben funcionar de acuerdo con un plan y ser dirigidas por un administrador.

2. **Principio de la centralización:**

Para cada situación existe un equilibrio óptimo entre centralización y descentralización. Expresa que las responsabilidades de los gerentes deben reflejar su capacidad para enfrentarse a las responsabilidades.

3. **Principio de autoridad y responsabilidad:**

Conforme el trabajo se vuelve más complejo, según se incremente el número de trabajadores incluidos, cuando el resultado final está más remoto aumenta

la dificultad de aislar la parte del acto inicial de la autoridad en el resultado final y establecer el grado de responsabilidad del administrador.

4. Principio de cadena escalonada:

La cadena escalonada va desde los niveles máximos hasta los inferiores, logrando así la comunicación vertical.

La contribución mas grande es destacar la importancia de una organización diseñada en forma racional, pero no especificar las reglas de conducta ni respuestas precisas.

**3.2.9 Teoría Clásica Burocrática.**

En términos populares, burocracia se aplica a las consecuencias negativas de las grandes organizaciones, tales como el exceso de papeleo, demoras en los procedimientos y frustración en general.

Max Weber describe una forma o diseño de la organización que asegura la predescibilidad de la conducta de los empleados en la organización: "Como la máquina con los métodos de producción no mecanizada".

**3.2.10 El sistema "4".**

Rensis Likert argumenta que: “Las organizaciones efectivas difieren marcadamente de las organizaciones inefectivas en una serie de dimensiones estructurales”. (2)

“Una organización efectiva es la que estimula a los supervisores a enfocar su atención primaria en un esfuerzo por construir grupos efectivos de trabajo con elevadas metas de desempeño”. (3)

Describe las organizaciones en 8 dimensiones, cada una de las cuales es un continuo sistema.

“La organización del sistema 4 es mas adaptable, porque su diseño estructural estimula una mayor utilización del potencial humano. Se exhorta a los gerentes a adoptar prácticas que ahonden en el pleno alcance de las motivaciones humanas; los procesos para toma de decisiones, control y fijación de metas se descentralizan y comparten a todos los niveles de la organización. La comunicación es fluida en toda la organización y no solo hacia abajo en la cadena de autoridad, como en el caso de las burocracias. Estos métodos pretenden aplicar la suposición básica del sistema 4 que expresa que una organización tendrá efectividad óptima en la medida en que sus procesos sean tales que aseguren una máxima posibilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes.

valores, deseos y expectativas, consideren que la experiencia es de apoyo y la misma crea y mantiene su sentido de valía e importancia personales". (4).

"Para facilitar el logro de estos procesos, el diseño de la organización debe implementar tres conceptos:

1. Principio de las relaciones de apoyo.
2. Toma de decisiones grupal y métodos grupales para supervisión.
3. Elevadas metas de desempeño.

En su aspecto estructural, se considera a la organización como una serie de grupos eslabonados entre sí por los administradores.

Las teorías de contingencia expresan que la estructura óptima puede variar entre situaciones y situación, de acuerdo a factores tales como: Diferencias tecnológicas y ambientales.

Woodward afirmó la relación existente entre tecnología y diseño eficaz de la organización.

Paul R. Lawrence y Jay Lorsh en sus investigaciones nos demuestran que la explicación básica de las diferencias de la organización, son diferencias en el ambiente. Manejan tres conceptos claves que son: Diferenciación, integración y ambiente.



**Diferenciación:** Estado de segmentación del sistema organizacional en subsistemas, cada uno de los cuales tiende a desarrollar atributos particulares, en relación con los requisitos planteados por su ambiente externo pertinente.

**Integración:** Proceso de lograr la unidad de esfuerzos entre los diversos subsistemas en la ejecución de la tarea de la organización, y se puede conseguir mediante reglas y procedimientos, hasta ajuste mutuo.

**Ambiente:** Punto de vista de los miembros de la organización, mientras miran al exterior. Dividen el ambiente en sub-ambientes: Sub-ambiente de mercados (Función ventas); sub-ambiente técnico-económico (Función producción); sub-ambiente científico (Desarrollo e investigación dentro de las organizaciones).

El enfoque diferenciación-integración está basado en el punto de vista fundamental de que no hay una forma única de organizar, ya que dentro de una organización existen tipos de administrar la organización, es así como estas diferencias debidas al ambiente darán como resultado diferentes estructuras y necesidades.

### **3.2.11 Elementos de situación 3-D.**

La teoría 3-D es una teoría de situación. Toma en cuenta las ideas centrales de los cinco enfoques anteriores. Pide al gerente que muestre la situación en vez de hacer introspección. Para ver hacia afuera necesita saber qué es lo que debe mirar

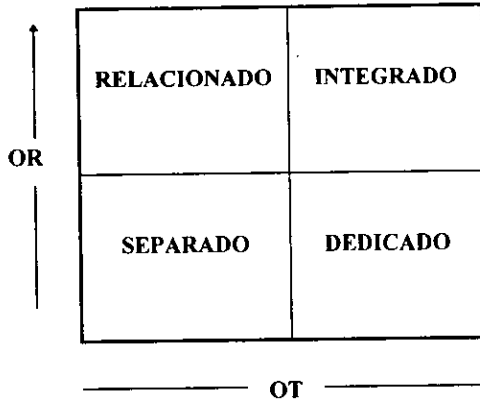
y esto es: Organización, tecnología, superior, colaborador y subordinados, así sólo necesita evaluar estos elementos con precisión para hacer un diagnóstico completo de la situación y de esta manera, poder cambiar y/o reconocer respondiendo a toda situación.

Advierte que lo realmente importante es la efectividad y no el liderazgo, por lo que propone: (Situación).

Efectividad = Función (Estilo, colaboradores, superiores, organización, tecnología y seguidores).

La teoría 3-D tiene como núcleo dos elementos básicos del comportamiento gerencial:

- \* “Orientado a la tarea (OT), grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar, organizar y dirigir”.(5)
- \* “Orientado a las relaciones (OR), grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular”.(6)



**FIG. 3.5 EFECTIVIDAD GERENCIAL.**

**Estilo Dedicado:** Estilo básico con orientación hacia la tarea mayor que el promedio y orientación hacia las relaciones menor que el promedio.

**Estilo Separado:** Estilo básico con una orientación hacia la tarea menor que el promedio, y una orientación hacia las relaciones menor que el promedio.

**Estilo Integrado:** Estilo básico con orientación hacia la tarea y orientación hacia las relaciones superior al término medio.

**Estilo Relacionado:** Estilo básico con una orientación hacia la tarea menor que el promedio y una orientación hacia las relaciones mayor que el promedio.

“Cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento pueden ser efectivos en ciertas situaciones, pero no en otras. Su efectividad depende de la situación en la cual se use; esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales”(7)

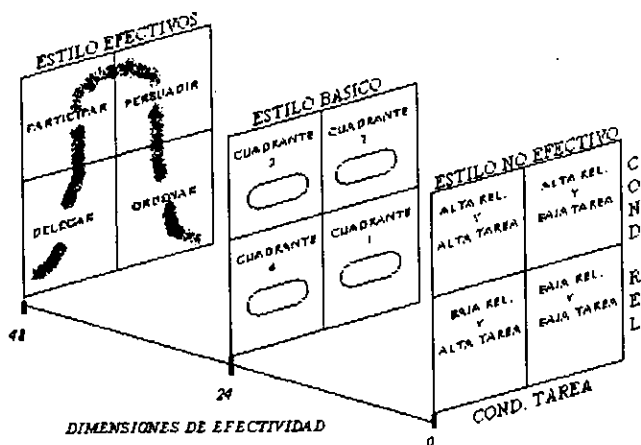


FIG. 3.6 LIDERAZGO SITUACIONAL.

La efectividad gerencial es medida por el grado que un gerente logra los objetivos de su puesto, es decir, está definida en términos de producto y no de insumo.

La teoría 3-D habla de tener flexibilidad de estilo, es decir, tener variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones, no confundiendo este término con elasticidad de estilo, que sería el mantener un estilo apropiado bajo tensión. Si la efectividad depende de usar el comportamiento apropiado para una situación, se necesita de tres destrezas por parte del gerente:

- a) Perceptibilidad de situación: Es decir, saber percibir una situación.
- b) Gestión de situación: Es decir, tener la destreza de cambiar la situación si esta requiere cambio.
- c) Flexibilidad de situación.

### **3.2.12 Estilo Gerencial.**

La idea es que el gerente deberá responder, ya sea en una forma particular a muchas situaciones, o en una forma flexible, dependiendo de la situación. El enfoque es esencialmente psicológico, ya que los esquemas de clasificación de los teóricos de estilos, tienden a centrarse en variables de personalidad en general, tareas, relaciones que en la variable de situación, como lo es la tecnología.

Los nombres prominentes en la actualidad son: McGregor, Blake y Jennings.

El enfoque central es del "superior".

### **3.2.13 Liderazgo transformador.**

La teoría del liderazgo transformador es un liderazgo que nace de la necesidad humana de significados que crea finalidad institucional, se basa en la filosofía de que en la medida en que el líder les da a sus subordinados lo que ellos quieren, ellos le darán al jefe lo que este quiera.

Si el jefe se espera a que los subordinados le den primero, no provocará eficiencia ni motivación. Para motivar hay que darles primero.

Como ejemplo vemos a: Mao-Tse-Tung, "Su verdadero talento consistía en atender las emociones de los demás".

Esta característica hace que los seguidores sean reforzados e influidos. El líder despierta confianza en los seguidores.

"El liderazgo transformador se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad.

Las bases del poder se enlazan no como contrapesos, sino como apoyos mutuos para una finalidad común.

El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y por consiguiente, ejercen ambos un efecto transformador.

Es un liderazgo dinámico, ya que seguidores y líder son miembros activos que crean nuevos cuadros de líderes". (8)

Así los individuos buscan obtener lo que necesitan pero, solo a través de situaciones ganar/ganar. El mundo es un sistema abierto que requiere de los participantes un respeto para todos aquellos involucrados en su operación.

El líder transformador maneja íntegramente estas cuatro habilidades:

⇒ **Líder de atención.**

La gente necesita sentirse importante.

Se dice que hasta el 90% de las cosas que hacemos son inducidas por el deseo de sentirnos importantes, desafortunadamente la mayoría de las experiencias de una persona comunican exactamente el mensaje opuesto: **!Naciste para perder!**

El líder da a sus subordinados la posición importante que les corresponde, los alaba y los trata con cortesía.

Como respuesta atraerá la atención de su gente ya que lo considera como una persona que sabe lo que quiere.

⇒ **Líderes de significado.**

Comunica a la gente a la cuál le gusta saber que es lo que está sucediendo.

Quieren que se les informe acerca de problemas objetivos y secretos del negocio. Se sienten apreciados e importantes cuando están constantemente informados.

El líder comunica el significado y sentido de sus acciones, el porque las hace, dándole su finalidad.

El mensaje se hace más interesante usando metáforas o historias que hacen que los seguidores lo comprendan.

Hace sus ideales mas tangibles para que así sus seguidores lo entiendan y lo sigan por convicción propia.

⇒ **Líder de confianza.**

Da seguridad. La gente necesita algo más que la seguridad financiera.

Necesitan seguridad del jefe, seguridad del dirigente y seguridad de persona a persona.

La gente busca seguridad psíquica en el líder.

Ellos quieren que el líder sea honesto, que sea integro, que tenga ciertos valores en los cuáles se pueda confiar.

Las metas del líder tiene que estimular lo mejor en otros. La conducta cinética, la falta de honradez, el favoritismo, y los tratos por debajo de la mesa, nunca motivarán a nadie en alcanzar un objetivo muy alto.



Los seguidores tienen que ver que su líder arregla problemas y toma decisiones con base en la realidad y en la lógica, en vez de basarse en las emociones; a la gente le gusta seguir a un líder constante y seguro de sí.

⇒ **Líder en sí mismo.**

Cada líder debe de conocerse a sí mismo; sus habilidades y debilidades, así como aceptarlas tratando de hacer más fuertes sus habilidades.

Debe de reconocer y aceptar sus errores y tomarlos como tal, no como derrotas ni fracasos.

El error es simplemente un escalón hacia el triunfo.

El y su equipo estarán concentrados hacia el triunfo, se celebrarán tanto los triunfos como los errores, ya que son parte de las tareas.

Esto hará que los seguidores busquen al líder, lo imiten, aprendan de él y formen una cultura organizativa.

### **3.3 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.**

- (1) REDDIN, W. J. "Efectividad Gerencial". Editorial Diana. México, D.F., 1980, pp. 179.
- (2) LIKERT, Rensis. "The Human Organization". New York. McGraw Hill Book Co. 1967.
- (3) LIKERT, Rensis. "New Patterns of Management". New York. McGraw Hill Book Co. 1967.
- (4) GIBSON, James L., Et at. "ORGANIZACIONES, Conducta, Estructura y Proceso". Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México, D.F., 1985, pp. 314-315.
- (5) REDDIN, W. J. "Efectividad Gerencial". Editorial Diana. México, D.F., 1980, pp. 40.
- (6) Item. pp. 27.
- (7) Item. pp. 27.
- (8) PETERS, Thomas J. & Materman JR., Robert H. "En busca de la Excelencia". Editorial Lasser Press Mexicana, S.A., 1984, pp. 105.

## **IV. INVESTIGACION DE CAMPO**

“No renuncies al mundo, vívelo porque es una gigantesca escuela, superior a cualquier universidad porque te da las posibilidades de experimentar lo bueno y lo malo, lo mucho y lo poco. Los que renunciaron al mundo en el pasado no lo mejoraron ni se salvaron, solo se adormecieron en las cuevas, los desiertos y murieron”.

Facundo Cabral.

## **CAPITULO IV: "INVESTIGACION DE CAMPO"**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

1. Que el personal de la alta dirección se involucre en las teorías de liderazgo y aprenda técnicas que le ayuden a desarrollar cualidades, carácter y actitudes para ejercer mejor su función gerencial.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Obtener información objetiva y subjetiva, valida sobre la potencialidad y las limitaciones del personal encargado en la dirección.
2. Establecer un clima de confianza para el desarrollo de la capacidad de colaboración entre los jefes, colegas y subordinados.

### **4.2 HIPOTESIS.**

1. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados, lo que hace creer que son autosuficientes en la autoevaluación de los doce retos gerenciales, asignándose así una calificación aprobatoria dando como resultado una orientación hacia el liderazgo.

2. Los empleados a encuestar creen que el jefe está para controlar, organizar y dirigir a la empresa por sí solo. Lo cuál da como resultado una opinión de que el jefe inmediato es un gerente enfocado hacia el trabajo y no con una orientación de líder.

#### **4.3 LIMITES DEL ESTUDIO.**

1. Se trata de una sola empresa.
2. Se sondea en 10 personas de la alta dirección con una autoevaluación.
3. Se sondea en 25 personas de mandos intermedios.
4. Se manejan dos tipos de variables contra los estilos de liderazgo fundamentalmente:
  - ⇒ **Variable independiente:** Son las técnicas del D.O. aplicadas para la obtención de datos confiables y diagnóstico del estado de la organización.
  - ⇒ **Variable dependiente:** Las estrategias y tácticas del D.O. sugeridas en las conclusiones y recomendaciones para la salud de la organización.

Se manejan este tipo de variables contra dos estilos de liderazgo fundamentalmente: *El dedicado (orientado a la tarea o gerencial) y el relacionado (orientado a las relaciones o liderazgo).*

#### **4.4 METODOLOGIA.**

**4.4.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO:** 35 trabajadores miembros de la empresa en estudio.

**4.4.2 DELIMITACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 35 personas.

**4.4.3 ESTRATEGIA METODOLOGICA:** Se realizará a través de un estudio comparativo dialéctico.

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

#### **¿ES USTED CREATIVO CUANDO PLANEA?**

De la lista siguiente seleccione las tres aseveraciones que usted considere más importantes y asígneles orden de importancia.

- 1. Interpretar metas y objetivos, decididos desde arriba, como resultado de la planeación hecha en los niveles altos de la organización.
- 2. Reunir las ideas y pensamientos de los empleados que están involucrados directamente, así como las suyas propias.
- 3. Formular y distribuir procedimientos y políticas para lograr metas y objetivos.
- 4. Examinar alternativas y seleccionar los programas y actividades que ayudaran al buen éxito de los resultados buscados.
- 5. Establecer calendarios y fechas límites de acuerdo a las prioridades.

- \_\_\_ 6. Establecer estándares de desempeño y definir la manera de como se va a medir el resultado.
- \_\_\_ 7. Identificar los recursos necesarios para lograr una tarea-gente, tiempo, dinero y material, así como determinar su disponibilidad.

Por favor haga una marca en los pasos de planeación, que están en la siguiente lista, que usted esté seguro de poder llevar acabo dentro de su área.

- \_\_\_ Establecer el objetivo del proyecto.
- \_\_\_ Escoger una estrategia básica para lograr el objetivo.
- \_\_\_ Descomponer el proyecto en subproyectos o pasos.
- \_\_\_ Determinar el estándar de desempeño para cada subproyecto.
- \_\_\_ Determinar cuánto tiempo se requiere para llevar acabo cada subproyecto.
- \_\_\_ Determinar la secuencia adecuada para ejecutar los subproyectos e integrar esta información dentro de un plan general del proyecto.
- \_\_\_ Calcular el costo de cada subproyecto e incorporar el costo total en el presupuesto del proyecto.
- \_\_\_ Diseñar la organización necesaria, incluyendo el número y tipo de puestos, así como la responsabilidad y funciones de cada uno.
- \_\_\_ Determinar que entrenamiento es requerido, si es el caso, para cada miembro del proyecto.
- \_\_\_ Desarrollar las políticas y procedimientos necesarios.

En la escala de 1 a 10 califique el nivel de su desempeño en el área de planeación durante el último año.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>PLANEACIÓN</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>



- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### ¿QUE TAN BIEN SABE DELEGAR?

Circle el número que mejor lo describa, mientras mas identificado se sienta con la declaración mayor deberá ser el número que marque.

1.- Todos mis empleados saben lo que espera de ellos.	7 6 5 4 3 2 1
2.- Involucro a mis empleados en la definición de metas, solución de problemas y actividades para incrementar la productividad.	7 6 5 4 3 2 1
3.- Me dedico a planear, organizar, motivar y controlar, mas que hacer cosas que otros puedan hacer.	7 6 5 4 3 2 1
4.- Cuando asigno un trabajo selecciono cuidadosamente a quien se lo voy a encargar.	7 6 5 4 3 2 1
5.- Cuando ocurre un problema en un proyecto que delegué, le doy al empleado un tiempo razonable para que lo arregle por sí mismo.	7 6 5 4 3 2 1
6.- Cuando delego trabajo a algún empleado, le explico cuidadosamente los detalles que me son familiares.	7 6 5 4 3 2 1
7.- Veo la delegación como un camino para ayudar a mis empleados a desarrollar sus habilidades, y les asigno trabajo de acuerdo a esto.	7 6 5 4 3 2 1
8.- Apoyo y ayudo a mis empleados en emergencias, pero no les permito que me pasen su trabajo.	7 6 5 4 3 2 1
9.- Cuando encargo un trabajo, hago hincapié en los resultados	7 6 5 4 3 2 1

deseados, no en como lograrlos.	
10.- Cuando delego un proyecto me aseguro de que todos los involucrados sepan quien esta a cargo.	7 6 5 4 3 2 1
11.- Cuando delego un trabajo, balanceo la autoridad con la necesidad y experiencia.	7 6 5 4 3 2 1
12.- Considero a mis empleados responsables de sus resultados.	7 6 5 4 3 2 1

A continuación se presenta una lista de las excusas mas comunes por las que los gerentes no se atreven a delegar. Por favor marque las que usaría usted.

- Yo puedo hacer el trabajo mejor que cualquier otro en mi grupo.
- No conozco las técnicas para delegar.
- Les disgusta a mis empleados que espere mucho de ellos.
- No estoy seguro de a quien debo delegar.
- Es mas fácil y mas rápido hacer las cosas por mi mismo.
- No nos podemos dar el lujo de cometer errores.
- Mis jefes esperan que yo maneje las cosas importantes por mi mismo.
- No puedo confiar en mis empleados.
- No tenemos suficiente gente.
- La mayoría de nuestras decisiones se hacen en condiciones criticas.

En la escala de 1 a 10 califique su habilidad para delegar durante el último año.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.									
HABILIDAD PARA DELEGAR									
BAJO					ALTO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### ¿QUE TAN BIEN MANTIENE EL CONTROL?

Marque si o no, según sea su caso.

1.- ¿ Puedo mantener el control sobre sus operaciones sin sofocar la automotivación de sus empleados?	SI	NO
2.- ¿ Puede identificar, y corregir rápidamente sin inquietarse, la conducta inaceptable de un empleado?	SI	NO
3.- ¿ Considera un cumplido el que alguien le diga que maneja algo con "mano dura"?	SI	NO
4.- ¿ Puede descubrir un problema en sus inicios y corregirlo antes de que crezca y se convierta en un problema mayor?	SI	NO
5.- ¿ Puede mantener la disciplina entre sus empleados sin convertirse en un mano dura?	SI	NO
6.- ¿ Puede probar que hay menos ineficiencia en su departamento que en otras secciones similares?	SI	NO
7.- ¿Recibe los informes financieros necesarios (sistemas) para detectar las tendencias rápidamente, y hacer con facilidad las correcciones necesarias?	SI	NO
8.- ¿ Le gusta pasar el tiempo analizando reportes para buscar variaciones y oportunidades para mejorar?	SI	NO
9.- ¿ Puede enfrentarse a un empleado-problema para inducirle a cambiar su comportamiento, y que, al mismo tiempo, los siga respetando por su ayuda?	SI	NO
10.- ¿ Puede manejar las cosas con mano dura sin ser tan molesto como para que sus empleados lo consideren un intruso en vez de un buen gerente?	SI	NO

En la escala de 1 a 10 califique su habilidad para establecer y mantener un ambiente de trabajo controlado, pero productivo.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>CONTROL</b>									
<b>BAJO</b>									<b>ALTO</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### **¿QUE TAN ORIENTADO ESTA HACIA LAS METAS ?**

Las personas orientadas hacia las metas tienen cuatro características comunes:

1. Reconocen que la automotivación se obtiene al establecer metas alcanzables  
Estas personas exitosas no esperan a que los demás los motiven. Si otros no les dan metas motivantes ellos establecen las suyas.
2. Han aprendido que hay una satisfacción plena cuando se alcanzan metas importantes. Creen en fijar metas diarias porque se sienten mejor al finalizar el día. Tienen metas semanales porque el alcanzarlas establecen que están progresando y, aunque no hablen de ellas, generalmente tienen metas a largo plazo que les proporcionan un sentido de misión.
3. La gente orientada hacia las metas tienen poca paciencia con aquellos que no las tienen o que responden únicamente a metas creadas por sus superiores. Por esta razón, tales gerentes reconocen el valor del "equipo" en la productividad. Entienden que formar un equipo en vez de un grupo de trabajo, mantiene a los empleados unidos para alcanzar una meta común.
4. Reconocen la importancia de involucrar a la gente que debe de lograr las metas después de que estas han sido fijadas.

*Algunas personas están tan orientadas a las metas que corren el riesgo de convertirse en trabajadores enfermizos. Otros están tan bajos de motivación que encuentran el trabajo como una carga. Si piensan que esta desarrollando sus habilidades para fijar metas sin sobrecomprometerse no dude en darse una calificación alta. Cuando se trata de automotivación, solamente usted tiene la respuesta.*

En la escala de 1 a 10 califique que tan orientado esta usted hacia las metas.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.									
FIJACIÓN DE METAS									
BAJO					ALTO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### ¿COMO CALIFICA SU TÉCNICA PARA ACONSEJAR Y ENTRENAR ?

Un gerente que desee influir, dirigir, enseñar y motivar a sus empleados, necesita desarrollar dos habilidades esenciales: Aconsejar y Entrenar. Cuando un empleado se le acerque con un problema personal que éste teniendo un impacto negativo en su productividad requiere un *consejo*. Cuando un gerente necesita enseñar a un empleado una nueva habilidad, restaurar su motivación o ayudarlo a establecer sus metas, la herramienta a usar es *entrenar*.

Haga una marca en las situaciones de trabajo que pueden requerir consejo.

- 1. Reorganizaciones.
- 2. Despidos. Consejos a los que despidieron y a los que no despidieron.
- 3. Descensos de categoría debido a cambios organizacionales.
- 4. Congelamiento de salarios, decremento de salario, estatus o responsabilidad.
- 5. Cuando un empleado encuentra otras oportunidades de carrera dentro o fuera de la organización.
- 6. El empleado no tiene ninguna oportunidad de carrera dentro de la organización.

Marque su opinión si piensa que son verdaderas o falsas.

VERDADERO	FALSO	DECLARACIONES
_____	_____	1. La productividad del negocio mejora cuando los empleados se sienten escuchados y animados.
_____	_____	2. La rotación de personal se reduce cuando los empleados sienten que pueden expresar sus sentimientos y pensamientos, y tratar los problemas abierta y constructivamente.
_____	_____	3. Hace mas sencillo su trabajo, advirtiéndole que hay inicios de resistencia o de problemas, que pueden surgir después de un cambio.
_____	_____	4. Mejora la eficiencia en su negocio cuando entiende los motivos y necesidades de cada empleado, así como la manera en que ellos reaccionan ante los eventos organizacionales.
_____	_____	5. Se reduce la posibilidad de conflicto y mejora la autoestima cuando las partes son escuchadas.
_____	_____	6. Le ayuda a resolver los problemas antes de que ocurran.

Haga una marca en las situaciones de trabajo que pueden requerir entrenamiento.

- \_\_\_ 1. Orientación y entrenamiento a nuevos empleados.
- \_\_\_ 2. Enseñar una nueva habilidad de trabajo.
- \_\_\_ 3. Necesidad de explicar los estándares de la unidad de trabajo.
- \_\_\_ 4. Necesidad de explicar políticas y normas culturales de la organización.
- \_\_\_ 5. Cuando se requieren simples correcciones del desempeño.
- \_\_\_ 6. Cuando cambia las metas o las condiciones del negocio.



Marque su opinión si piensa que son verdaderas o falsas.

VERDADERO	FALSO	DECLARACIONES
_____	_____	1. Se facilita su trabajo cuando los empleados aumentan sus niveles de competencia.
_____	_____	2. Permite mayor delegación, lo que le ayuda a tener mas tiempo para realmente dirigir su área, en lugar de "hacer".
_____	_____	3. Aumenta su reputación como "desarrollador" de gente.
_____	_____	4. Aumenta la productividad cuando los empleados saben cuáles son las metas y como conseguirlas.
_____	_____	5. Desarrolla la habilidad para compartir responsabilidades de liderazgo.
_____	_____	6. El reconocimiento positivo y la retroalimentación aumentan la iniciativa y la motivación del empleado.

El resultado de calificarse usted mismo en sus técnicas de entrenamiento y consejero depende, básicamente, de la posición gerencial que ocupe y de su experiencia pasada. Use la siguiente guía.

- Si se siente agusto con su estilo, 2 puntos.
- Si se siente que es excelente escuchando a los demás, 2 puntos.

- Si al seleccionar el lugar correcto, el tiempo correcto y el modo de acercarse para dar su consejo o entrenamiento, 2 puntos.
- Anótese otros 2 puntos si sabe dar consejo y cuando entrenar.
- Si tiene evidencia de que sus esfuerzos han conseguido excelentes resultados, otros 2 puntos.
- Si siente que tiene un potencial muy alto, pero que todavía no ha tenido la oportunidad, no dude y póngase 5 de calificación.

En la escala de 1 a 10 califique su habilidad para saber aconsejar y entrenar.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>ACONSEJANDO Y ENTRENANDO</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

**¿CUAL HA SIDO SU EXPERIENCIA AL RECLUTAR EMPLEADOS  
EXITOSOS?**

Reclutar a sus colaboradores incluye mucho mas que simplemente llenar un puesto vacante con el mejor individuo disponible. Involucra también el determinar necesidades de personal de la organización a largo plazo: Orientación y Capacitación; transferencias y reasignaciones; rotación; evaluaciones de desempeño y en ocasiones, terminaciones de empleo.

Para el entrevistador sin experiencia es preferible una entrevista guiada para verificar los atributos para el puesto. (CAHIE).

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ATRIBUTOS PARA EL PUESTO		SI	NO
C	COOPERACION (¿El solicitante hará un esfuerzo para trabajar bien con sus demás compañeros?).	_____	_____
A	ACTITUD (¿Tiene el solicitante una buena actitud hacia el trabajo?) (¿Realmente quiere producir?)	_____	_____
H	HABILIDADES (¿Tiene esta persona las habilidades específicas que requiere el puesto?)	_____	_____
E	ESTABILIDAD (¿Esta buscando el solicitante un trabajo permanente o uno temporal?)	_____	_____
I	INTERES (¿Ha demostrado el solicitante tener mucho interés en el trabajo?)	_____	_____

En la escala de 1 a 10 califique su habilidad para reclutar empleados exitosos.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>RECLUTANDO A SU PERSONAL</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### ¿COMO SE CALIFICA COMO FORMADOR DE EQUIPOS ?

Las siguientes actitudes apoyan a los formadores de equipos. Esta escala le ayudará a identificar sus fuerzas, y determinar las áreas donde pudiera ser benéfica una mejora. Circule el número que mejor refleje su posición en la escala. Mientras más alto sea el número mejor lo describe.

1.- Cuando selecciono a empleados escojo a aquellos que cumplan mejor con los requerimientos del trabajo y trabajen bien con los demás.	7 6 5 4 3 2 1
2.- Doy a los empleados una sensación de propiedad, involucrándolos en la fijación de metas, solución de problemas y actividades para mejorar la productividad.	7 6 5 4 3 2 1
3.- Trato de promover el espíritu de equipo, animando a la gente a trabajar junta, y a darse apoyo en actividades que estén relacionadas.	7 6 5 4 3 2 1
4.- Hablo con mi personal abierta y honestamente, y los animo a que tengan el mismo tipo de comunicación conmigo.	7 6 5 4 3 2 1
5.- Cumpló los acuerdos hechos con mi gente porque su confianza es esencial para mi liderazgo.	7 6 5 4 3 2 1
6.- Ayudo a los miembros de mi equipo a conocerse entre si para que aprendan a confiar, respetar y apreciar el talento individual y la habilidad.	7 6 5 4 3 2 1

7.-Me aseguro que los empleados tengan la capacitación requerida para hacer su trabajo, y que sepan como aplicarla.	7 6 5 4 3 2 1
8.- Entiendo que los conflictos son normales dentro de los grupos, pero trabajo para resolverlos rápida y justamente antes de que sean destructivos.	7 6 5 4 3 2 1
9.- Creo que la gente esta deseosa de trabajar como equipo cuando saben lo que se espera de ellos, y que beneficios se van a incrementar.	7 6 5 4 3 2 1
10.- Estoy dispuesto a remplazar a los miembros del equipo que no pueden o no quieren, alcanzar estándares razonables después de una capacitación apropiada.	7 6 5 4 3 2 1

- Si como gerente ha rechazado la "idea del equipo" en el pasado considera una calificación entre 1 y 3.
- Si ha intentado, seriamente, la idea del equipo pero siente que ha tenido un éxito limitado, califíquese entre 4 y 5.
- Si esta comprometido con la idea del equipo y ha tenido éxito creando equipos de trabajo en el pasado, califíquese en la parte alta de la escala.
- Si apenas va a ocupar una posición gerencial, califique el potencial que tiene como líder de un equipo y réstele 3 puntos para compensar su falta de experiencia.

En la escala de 1 a 10 califique su habilidad como formador de equipos.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.									
CONSTRUCCION DE EQUIPOS									
BAJO					ALTO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### ¿ES UN BUEN NEGOCIADOR ?

En la lista marque las tres áreas en las que, con mayor frecuencia, se ve envuelto mas frecuentemente en negociaciones.

- \_\_\_\_\_ Precio y/o tiempo de entrega de productos.
- \_\_\_\_\_ Contratos laborales y/o de ventas.
- \_\_\_\_\_ Buscando incrementos salariales y prestaciones.
- \_\_\_\_\_ Evitando que se vaya un empleado importante.
- \_\_\_\_\_ Estableciendo nuevas filosofías y/o políticas.
- \_\_\_\_\_ Ajustando planes de mercadotecnia.
- \_\_\_\_\_ Rompiendo relaciones anteriores.
- \_\_\_\_\_ Negociaciones personales con otra firma que quiere contratar.
- \_\_\_\_\_ Convenciendo un compañero de trabajo de que usted tiene la razón.
- \_\_\_\_\_ Ajustando los presupuestos departamentales o las metas de ventas.

A continuación hay varias aseveraciones sobre las reacciones personales ante conflictos y falta de acuerdos. Circule el número que mejor lo describa.

Mientras mas alto sea el número, esta usted mas de acuerdo con la aseveración.

ASEVERACIONES	ESTOY DE ACUERDO	APENAS ESTOY DE ACUERDO
• No me molesta cuestionar un precio o buscar un intercambio mas favorable que el que me ofrece.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• No tengo nada que perder buscando un mejor acuerdo, si lo hago en forma razonable.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• El conflicto es un hecho de la vida y trabajo duro para resolverlo.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• El conflicto es positivo, hace que examine mis ideas con mas cuidado.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• Cuando resuelvo conflictos trato de tomar en cuenta las necesidades del otro.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• A menudo los conflictos producen mejores soluciones a los problemas.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• El conflicto estimula mi inteligencia y agudiza mi juicio.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• Trabajar con conflictos me ha enseñado que la aveniencia no es signo de debilidad.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• Resueltos satisfactoriamente, los conflictos con frecuencia estrechan las relaciones.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
• El conflicto es una manera de probar mi punto de vista personal.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1

En la escala de 1 a 10 califique su capacidad para las negociaciones.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.									
NEGOCIANDO									
BAJO					ALTO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### **¿ES USTED SOBRESALIENTE PARA RESOLVER PROBLEMAS ?**

Mucha gente, altamente calificada rehusa oportunidades de convertirse en gerente porque no quiere enfrentar la responsabilidad de resolver problemas, que es inherente a todos los puestos gerenciales. Frecuentemente, no están convencidos de que pueden aprender técnicas que ayudan a tomar buenas decisiones. Otros, simplemente, tienen miedo de tomar los riesgos que conllevan estos puestos.

En la mayoría de las situaciones los problemas gerenciales se dividen en dos clasificaciones:

Problemas pequeños orientados a la gente.

Problemas mayores orientados a la gente.

Problemas pequeños orientados al trabajo.

Problemas mayores orientados al trabajo.

Hay que ser cuidadosos para evitar que los problemas pequeños se conviertan en grandes, ya que estos pueden solucionarse en un periodo muy corto.

Los problemas mayores requieren de un sistema o de un procedimiento paso por paso ya que toma tiempo conjuntar todos los hechos, consultar con colegas y hacer las consideraciones adicionales.

Aquí se incluyen seis pasos:

- 1 Reconocer el problema.
  - 2 Recopilar todos los datos posibles.
  - 3 Analizar los datos desde todas las perspectivas.
  - 4 Hacer una lista de opciones.
  - 5 Tomar una decisión.
  - 6 Apegarse a los procedimientos de seguimiento.
- ¿ Actúa en forma similar para resolver sus problemas ?

SI  NO

Suponga que este involucrando a su equipo en la toma de una decisión importante. Si se sigue esta lista de verificación descubrirá que hay mucho más ángulos o facetas de lo que pensaba en este tipo de procesos para la toma de decisiones.

- \_\_\_ Planea un calendario dirigido a lograr la solución.
- \_\_\_ Mantengo al grupo en el camino correcto.
- \_\_\_ Fijo las reglas de participación y me apego a ellas.
- \_\_\_ Rompo los grandes problemas en pequeños pedazos, más manejables.
- \_\_\_ Termino un paso antes de pasar al siguiente.
- \_\_\_ Si el avance se emplantana regreso al punto anterior.
- \_\_\_ Se que técnica estoy usando en cada punto.

- \_\_\_ Confío en el proceso y lo uso mientras funciona.
- \_\_\_ No mezclo los métodos de diversos procesos.
- \_\_\_ Incluyo a todas las personas o unidades afectadas.
- \_\_\_ Considero ideas divergentes como opiniones valiosas.
- \_\_\_ Acepto e integro todos los puntos de vista y sentimientos.
- \_\_\_ Escribo todas las sugerencias, pensamientos e intervenciones.
- \_\_\_ Mantengo un registro público de las discusiones de grupo.
- \_\_\_ Mantengo a la vista todo el material para todos los miembros del equipo.
- \_\_\_ Se que preguntas hacer a cada paso.
- \_\_\_ Tomo en cuenta las respuestas de todos los presentes.
- \_\_\_ Me disciplino para escuchar y responder.
- \_\_\_ Asigno funciones a los participantes de las juntas.
- \_\_\_ Estimulo la cooperación del grupo y su creatividad.
- \_\_\_ Busco acuerdos entre posiciones divergentes.
- \_\_\_ Busco consenso en los puntos acordados.
- \_\_\_ Resumo las conclusiones antes de cerrar.
- \_\_\_ Asigno un responsable para cada acción, según sea apropiado.
- \_\_\_ **¿CUANTAS MARCO**

Antes de calificarse, hágase las siguientes preguntas.

- ¿Cuál ha sido su experiencia solucionando problemas en el pasado? ¿Lo esta haciendo mejor ahora?.
- ¿Usa un sistema de solución de problemas? ¿Le funciona satisfactoriamente?.
- Cuando se ve forzado a tomar una decisión forzada ¿Lo hace sin demasiada ansiedad? ¿Acierta normalmente?.
- ¿Oculta con frecuencia decisiones importantes? ¿Lo lamenta después?.
- ¿Se angustia por decisiones que afectan a la gente clave, al punto de que tenga un impacto negativo sobre sus otras habilidades gerenciales?

En la escala de 1 a 10 califique su capacidad para la toma de decisiones.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>TOMA DE DECISIONES</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### **¿QUE TAN PROFESIONAL ES USTED ?**

- Un profesional es aquel que merece serlo porque cumple con ciertos estándares muy altos.
- Los profesionales buscan excelencia en ellos mismos y en aquellos que trabajan para ellos. Su meta es la calidad.
- Los patronos valúan sus servicios.
- Los profesionales se conducen de tal modo que otros siguen su ejemplo y respetan su juicio.
- Se hace notar. Un gerente profesional siempre se mantiene al día y nunca deja de aprender como ser mejor. Busca crecimiento continuo y avance personal.
- Los gerentes profesionales se rigen por estándares éticos aceptados.

¿Ve la gerencia como una profesión? ¿Esta orgulloso de ser un gerente profesional?.

**DURANTE TIEMPOS NORMALES Y TIEMPOS DIFÍCILES SE PRESENTA LA TENTACIÓN DE DESVIARSE DE PRÁCTICAS DE ALTA CALIDAD. AQUELLOS QUE SE APEGAN A SUS ESTÁNDARES, EVENTUALMENTE GANARÁN LA CARRERA.**

<b>CALIDAD ES:</b>	<b>NO ES CALIDAD:</b>
Una filosofía	Una manera rápida de arreglar las cosas
Permitir solo estándares perfectos	Productos de buena calidad
Prevención	Una inspección
Seguir guías específicas	Una actitud de "bastante bien"
Un proceso para toda la vida	Un programa motivacional
Compromiso	Una coincidencia
Apoyo a la alta gerencia	Adoptar solo en algunas áreas
Una actitud positiva	Una actitud vigilante
Acuerdos	Hacer sus propias cosas
Deseo de comunicación	Datos aislados
Entender los procesos	Adivinar
Identificar oportunidades de error	Detectar errores en productos terminados
Agregue las suyas:	Agregue las suyas:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

*Guía para evaluarse.*

1. Ética no es lo único que define a un profesional, pero es una parte muy importante. Si usted toma en consideración la ética en todas sus decisiones gerenciales.
2. Si mejora constantemente su conocimiento gerencial, aprendiendo nuevas técnicas, asistiendo a seminarios, leyendo libros sobre el tema y haciendo esfuerzos diarios para ponerlo en práctica, no puede ser un profesional si solo deja pasar el tiempo.

3. Si cree en la idea de fijar y alcanzar estándares de calidad.

En la escala de 1 a 10 califique su profesionalismo.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>PROFESIONALISMO</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### **¿CUÁL ES SU ACTITUD HACIA EL MANEJO DEL CAMBIO ?**

Un cambio organizacional es lento, caro y difícil. Hay la tendencia a creer que el cambio puede ser instantáneo, indoloro y rápido. Con frecuencia los cambios que hacen los gerentes esperan:

1. Que no se interrumpan las operaciones.
2. Que no cuesten mucho y sean rápidas de implementar.
3. Que resuelvan problemas organizacionales anteriores.

Estos mitos pueden ayudarle a entender porque muchas organizaciones tienen resultados tan malos al manejar el proceso del cambio, o están mal dispuestas a aceptar el reto de otros cambios si ha habido intentos previos que han terminado en fracasos.

El proceso de hacer un cambio importante en la cultura de una organización requiere que la gente se deshaga del "Así era antes" y pase por un periodo de dudas e inseguridades. Realizar de este proceso requiere de su tiempo completo y debe ser manejado muy cuidadosamente. Las organizaciones que manejan satisfactoriamente el proceso de cambiar la cultura organizacional reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.



## **EL GERENTE DURANTE EL CAMBIO.**

En tiempos de cambio se debe llamar a cada gerente, supervisor y líder de equipo para que dirija el cambio en su grupo. No debe esperarse que la alta gerencia maneje la transición de grupos de trabajo individual. Muchos gerentes medios esperan que sus jefes les digan qué hacer. En muchos casos, la comunicación entre altos ejecutivos y gerencia media es muy deficiente y no hay una estrategia para anunciar e implementar efectivamente el cambio.

Los gerentes quieren respuestas. Comúnmente culpan a la alta gerencia por dejarlos en la obscuridad cuando no hay soluciones listas. El mejor consejo es que no esperen más y se conviertan en líderes de su equipo. Si se sientan a esperar, la ola del cambio los va a ahogar. Para mantenerse a flote deben aprender cómo manejar un cambio. Los cambios les ofrecen, como gerentes, inseguridad, pero también oportunidades. El modo como se manejen a su grupo de trabajo hará toda la diferencia.

## **DEL CAMBIO AL RETO.**

Tome en consideración los siguientes puntos al calificar su habilidad para manejar los cambios.

- La gente necesita tiempo para ajustarse a los cambios. Mientras mayor sea la comunicación hacia los que están directamente involucrados, será mejor y más fácil, convencerlos del cambio. Hablar de algo que puede o no pasar ayudará a la mayoría de la gente a ajustarse si se presenta.
- No sólo los departamentos necesitan una acción de contingencia, también los individuos necesitan un plan B de carrera en caso de que su trabajo sea eliminado. Un buen gerente no esconde la posibilidad de cambio; ayuda a sus empleados a planear los movimientos en su carrera personal por si fuera necesario un cambio.
- Implementar un cambio mayor es como remodelar una casa mientras se vive en ella.
- Se deben recompensar los esfuerzos de aquellos que se ajustaron al cambio.

Si usted siente que puede hacer un buen trabajo como gerente en una reorganización de su departamento, circule 6, 7 u 8 en la escala. Si piensa que puede hacer un trabajo promedio, circule 3, 4 ó 5. Si cree que no puede manejar un cambio, circule 1 ó 2. Si usted ya ha manejado algún cambio mayor de manera excelente, circule el 10.

En la escala de 1 a 10 califique su actitud hacia el manejo del cambio.

<b>ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.</b>									
<b>MANEJO DEL CAMBIO</b>									
<b>BAJO</b>					<b>ALTO</b>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Para lograr el siguiente objetivo:

Se pregunta lo siguiente, a través, de nuestro instrumento:

### **¿CUÁL ES SU ÍNDICE DE LIDERAZGO ?**

El liderazgo en cualquier nivel está basado en actividades gerenciales básicas. La persona a cargo de una operación, no tendrá la suficiente libertad para ser líder hasta que dicha operación esté bien manejada. Aquellos que intentan ser líderes sin tener las habilidades gerenciales fundamentales, fallan antes de empezar.

¿Cuáles son los primeros peligros de tener actitud de líder antes de que estén listas nuestras habilidades gerenciales?

- Es posible acabar en el limbo y perder el trabajo gerencial.
- Puede quedar frustrado al confundir liderazgo con habilidades gerenciales.
- Sus empleados se pueden sentirse inseguros o perderle respeto al modo en que opera.

Lo primero es lo primero. Afiance sus habilidades gerenciales antes de intentar saltar a situaciones de liderazgo.

DE ACUERDO	DESACUERDO	DECLARACIONES
_____	_____	1. Un buen gerente es feliz siguiendo la dirección y sugerencias de arriba. Un líder/gerente es más apto para considerar el futuro, anticipar necesidades, problemas y consecuencias antes de que le diga que se necesita acción.
_____	_____	2. Un buen gerente está deseoso de aceptar responsabilidades. Un líder/gerente busca responsabilidades.
_____	_____	3. Un gerente efectivo toma riesgos moderados (cuando las probabilidades lo favorecen). Un líder gerente acepta riesgos mayores cuando tienen el resultado potencial de aumentar el progreso, y se compromete a planes de acción con mayor determinación.
_____	_____	4. Un líder/gerente tiene más espíritu emprendedor que un gerente básico.
_____	_____	5. Un gerente es más apto para aceptar asignaciones confortables, mientras que el líder busca oportunidades más demandantes para demostrar su potencial de liderazgo.
_____	_____	6. Un gerente normalmente ve aquellos que están bajo su supervisión como empleados. Un líder ve a los empleados como miembros de su equipo y

		<p>seguidores.</p> <p>7. La diferencia básica entre gerentes y líderes es su actitud. Muchos gerentes se conforman con fijarse metas modestas, apaciguar a otros, buscar ambientes de trabajo confortables y usar el poder con cuidado. Un líder tiende a fijar metas más demandantes, reta a los demás y crea un ambiente de trabajo más dinámico.</p>
--	--	---

Usted puede preguntarse si tiene o no potencial para dirigir a los demás, aún si ya ocupa un puesto gerencial. Lea las declaraciones en ambos lados de la escala y circule el número que indique mejor su posición.

DECLARACIONES	ALTA	BAJA	DECLARACIONES
Puede ser un excelente gerente y tener tiempo para dirigir.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Estoy satisfecho siendo un buen gerente.
Soy un visionario. Me gusta mucho fijarme en metas a largo plazo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Mi meta es preocuparme por un día a la vez.
Me encanta tomar riesgos. Me reta.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Evito riesgos siempre que puedo.
Disciplinar a las demás es un reto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		No me gusta tener que disciplinar a los demás.
Me gusta la comunicación y tengo	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Mis habilidades de comunicación son

potencial para llegar a ser muy bueno.		adecuadas.
Deseo convertirme en un líder importante.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Me siento bien siendo un seguidor.
Me gusta tomar decisiones difíciles.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Las decisiones pueden ser frustrantes y peligrosas.
Busco y le doy la bienvenida a mayores responsabilidades.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Evito aumentar las responsabilidades.
Puedo manejar la presión de estar en el ojo del huracán.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	La presión no se hizo para mí.
Creo tener la personalidad necesaria para convertirme en un líder exitoso.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Perdón yo no tengo tipo de líder.

Liderazgo no es una extensión automática de ser un buen gerente. Los que no ven la diferencia (y rehusan estudiar liderazgo como un proceso separado) normalmente fallan como líderes, cuando como gerentes son extraordinarios. Prepárese para calificarse como líder; haga una marca en la línea apropiada que precede a cada una de las siguientes declaraciones:

VERDADERO	FALSO	DECLARACIONES
_____	_____	1. Los líderes están deseosos de tomar más riesgos que los gerentes.
_____	_____	2. Los líderes están forzados a tomar decisiones más difíciles.
_____	_____	3. Los líderes necesitan desarrollar "poder de personalidad" para que conviertan a sus empleados en seguidores.
_____	_____	4. Un líder simple está a la vista. Una vez que se convierta en verdadero líder, la gente espera que esté "arriba" todo el tiempo.
_____	_____	5. Los líderes necesitan visión y deben articular metas para que los seguidores las alcancen.

En la escala de 1 a 10 califique su índice de liderazgo.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL.									
LIDERAZGO									
BAJO					ALTO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS EN LAS SITUACIONES EN  
LAS QUE SE PUEDE ENCONTRAR EL JEFE.**

Se preguntó lo siguiente a los empleados de mandos intermedios a través de la prueba de Hersey-Blanchard (2):

**Cuestionario de opción múltiple:**

<u>SITUACIONES:</u>	<u>ALTERNATIVAS:</u>
1. El rendimiento de usted y de varios de sus compañeros ha bajado últimamente, su jefe, ¿cómo reacciona?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Insiste en el uso de procedimientos para que se cumplan las tareas.</li> <li>b) No interviene de manera intencional.</li> <li>c) Discute con ellos el asunto sin forzar a nadie en participar.</li> <li>d) Habla con ustedes y establece los objetivos.</li> </ul>
2. El rendimiento ha ido aumentando. ¿Que hace el jefe ante esto?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) No realiza nada.</li> <li>b) Da importancia a las tareas y a las fechas límites.</li> <li>c) Hace que el grupo se sienta importante e involucrado con los asuntos de la empresa.</li> <li>d) Mantiene una interacción amistosa y continúa asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles que de ellos espera.</li> </ul>
3. Usted y los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. ¿Que acción toma el jefe?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deja al grupo que lo resuelva solo.</li> <li>b) Actúa firmemente para corregir y dirigir la situación.</li> <li>c) Anima al grupo para que trabaje en el problema y apoya sus esfuerzos.</li> <li>d) Trabaja con el grupo, y trata de solucionar</li> </ul>



	los problemas en conjunto.
4. Ustedes tienen excelentes antecedentes y comprenden la necesidad del cambio que está considerando la compañía. ¿Que hace el jefe?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) No permite que el grupo se involucre en el cambio.</li> <li>b) Anuncia los cambios y hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.</li> <li>c) Permite que el grupo formule su propia dirección.</li> <li>d) Incorpora las recomendaciones del grupo y dirige el cambio.</li> </ul>
5. El rendimiento de usted y el grupo ha disminuido en los últimos meses y no se preocupan por el logro de los objetivos de la compañía. ¿Que hace el jefe ante esto?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Redefine los papeles y responsabilidades y supervisa estrictamente.</li> <li>b) No permite que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades.</li> <li>c) Permite que el grupo formule su propia dirección.</li> <li>d) Incorpora a la solución las recomendaciones de sus empleados, y vigila de cerca el alcance de los objetivos.</li> </ul>
6. El rendimiento de usted y el grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales son buenas. Un compañero suyo se siente inseguro de su trabajo. ¿Qué hará el jefe?.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Despide al empleado.</li> <li>b) Inicia los cambios necesarios sin consultar a nadie.</li> <li>c) Discute la situación e inicia los cambios necesarios.</li> <li>d) Muestra que respalda al grupo independientemente de cualquier situación anterior.</li> </ul>
7. Usted y su grupo se muestran apáticos y desconocen las	a) Deja que el grupo busque solo las soluciones al problema.

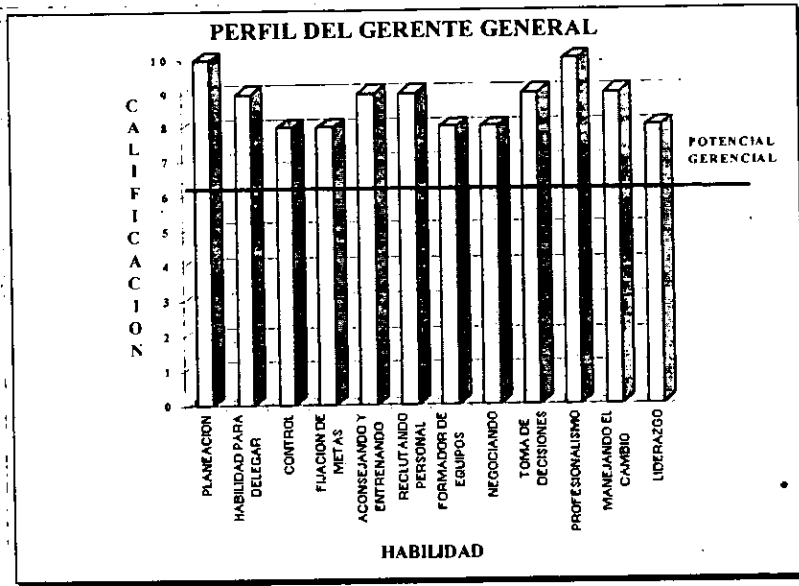
<p>metas a alcanzar. ¿Qué hará el jefe?</p>	<p>b) Los reprende pero no da alternativas de solución.  c) Permite que el grupo intervenga en la fijación de metas.  d) Comunica los objetivos a alcanzar y ayuda al trabajo del equipo.</p>
<p>8. Usted y su grupo han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad. ¿Qué hace el jefe ante esto?</p>	<p>a) Redefine los niveles de calidad y los supervisa cuidadosamente.  b) Evita la confrontación y no interviene.  c) Permite que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad.  d) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo; cerciorándose que se alcancen los niveles de calidad.</p>
<p>9. Usted y su grupo se dan cuenta que la empresa atraviesa por una crisis, piensan que vendrá una reducción de personal. Qué acción tomará el jefe?</p>	<p>a) Toma la decisión autoritaria de recorte.  b) No comunica la situación de la empresa y deja la solución en manos de sus superiores.  c) Comunica la situación y permite que el grupo de alternativas de solución.  d) Decide buscar reducir costos fijos en lugar de los costos de mano de obra</p>
<p>10. Ultimamente en su grupo existen algunas dificultades personales, el jefe sabe que han trabajado armónicamente los últimos años. ¿Qué pasaría si él se entera?</p>	<p>a) Permite que los miembros del grupo solucionen sus problemas.  b) Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.  c) Comunica la solución a los subordinados y examina con ustedes la necesidad de nuevas prácticas de relaciones.  d) Participa en la discusión de los problemas respaldando a sus subordinados.</p>

Para la evaluación se utilizó la siguiente tabla:

		AMPLITUD Y ADAPTABILIDAD DE ESTILO			
		a	b	c	d
S I T U A C I O N	1	a	b	c	d
	2	a	b	c	d
	3	a	b	c	d
	4	a	b	c	d
	5	a	b	c	d
	6	a	b	c	d
	7	a	b	c	d
	8	a	b	c	d
	9	a	b	c	d
	10	a	b	c	d
TOTAL					

MULTIPLICAR POR:	-2	-1	1	2
RESULTADOS:				

GRAN TOTAL :	
--------------	--

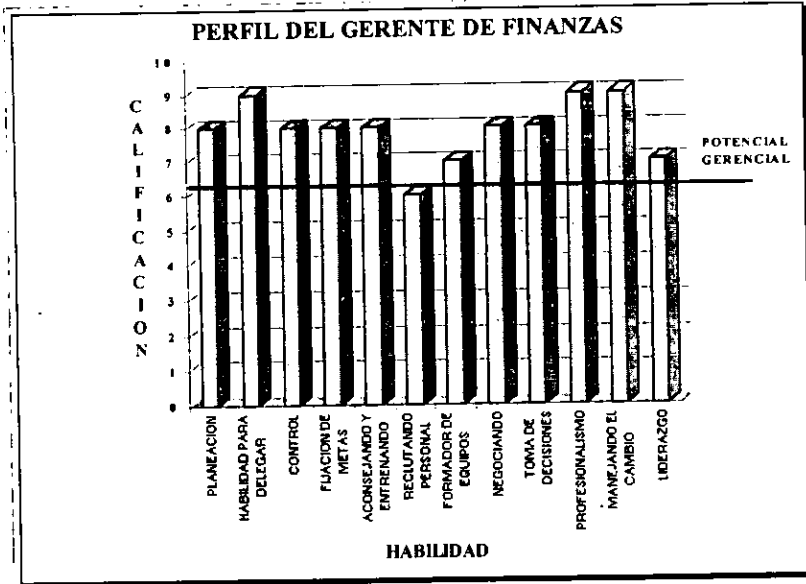


**INTERPRETACION:**

Es natural y de esperarse que aparezcan calificaciones altas en los doce retos gerenciales. Es muy raro el caso en el que no se encuentre una persona bien preparada en un puesto de tal jerarquía. En este perfil se puede observar que el individuo esta muy fuerte en asuntos de planeación, su profesionalismo, el manejo del cambio y en las categorías hacia la gente.

La hipótesis resulto nula ya que nosotros suponiamos que la gente iba a opinar que era un gerente dedicado a su trabajo.

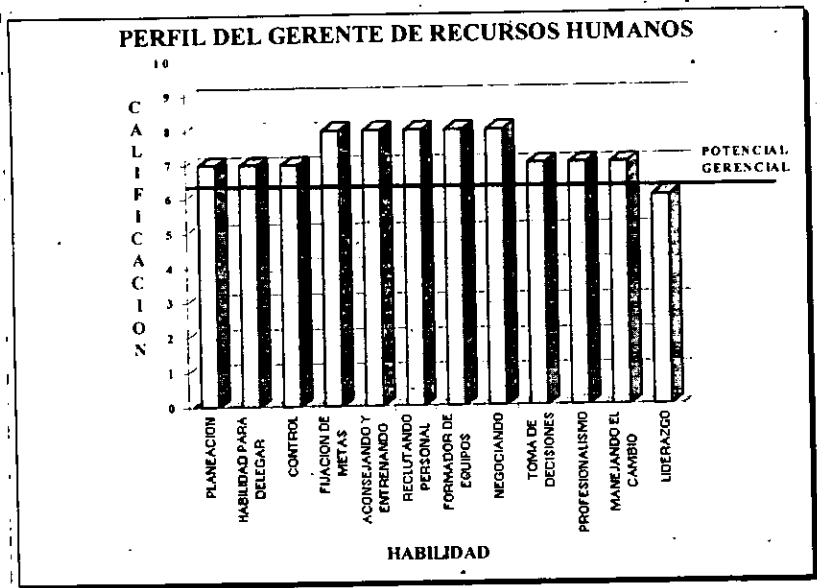
La gente le reconoce su alto potencial de liderazgo lo cual no quiere decir que deba dejar de prepararse, lo que implica que puede encontrar mas y mejores conocimientos a lo largo de su vida profesional.



**INTERPRETACION:**

Los resultados que nos presenta este gerente muestra una marcada debilidad en lo que se refiere a las relaciones con la gente pero en asuntos orientados al trabajo es todo un profesional.

En el cuestionario su gente le reconoce su trabajo y le demanda mas apertura en las relaciones interpersonales. Le traería enormes beneficios si se capacitara en varios seminarios de relaciones humanas, ya que con ello motivaría a su equipo y su potencial de liderazgo iría en aumento.

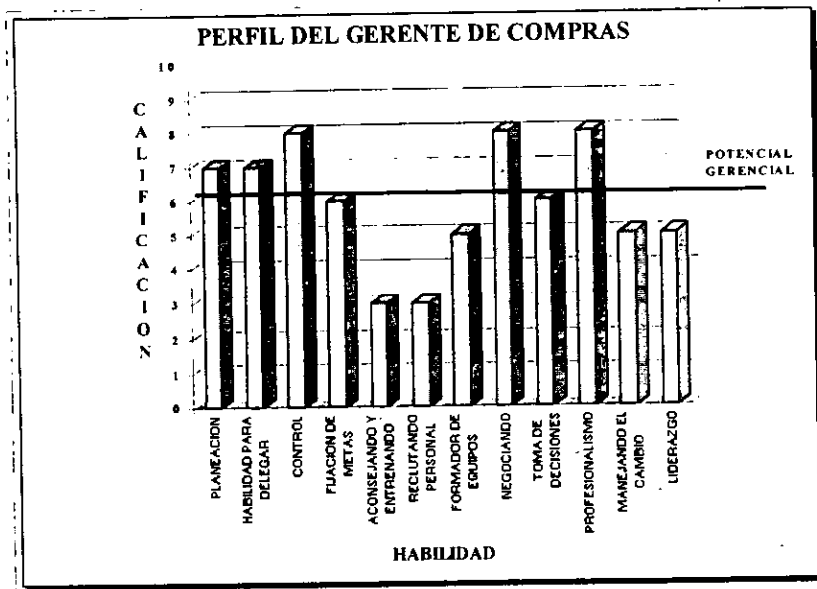


**INTERPRETACION:**

En este perfil se puede apreciar que las calificaciones son muy similares pero en un nivel medio donde su mayor virtud se encuentra orientado para con la gente que contrasta con lo relacionado a su nivel de profesionalismo.

Su gente se siente contenta con él e indican que esta mas orientado hacia lo gerencial. También demuestra que podría lograr una mayor capacidad técnica, para incrementar su calidad en el trabajo.

Si esta interpretación es correcta, la persona tiene muchas oportunidades para mejorar y podría beneficiarse tomando varios seminarios gerenciales.

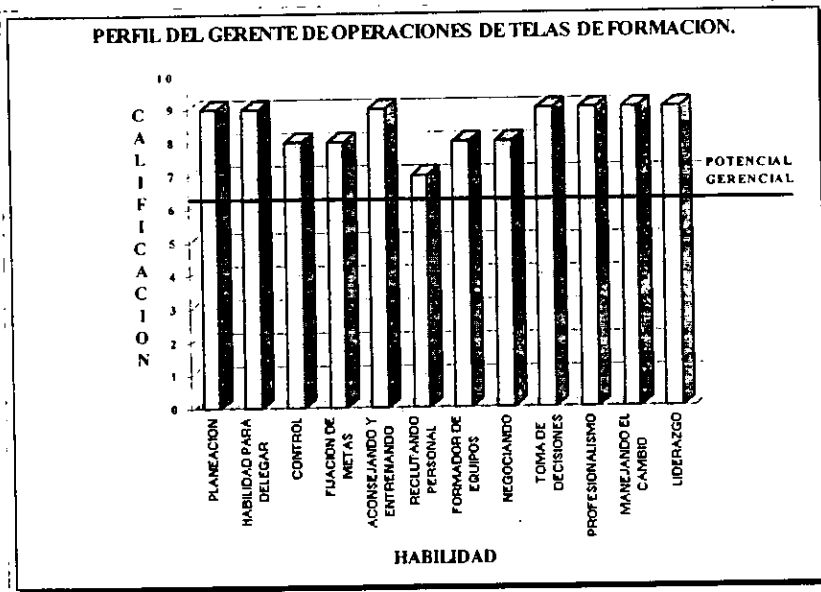


**INTERPRETACION:**

Podemos observar que esta persona al autoevaluarse mostró una baja autoestima limitándose en sus capacidades gerenciales debido a la función que desempeña pensando que no es una área fuerte de la compañía.

Su gente opino que es un jefe que tiene carisma pero en lo relacionado al trabajo esta muy orientado hacia la tarea.

Lo que se le puede recomendar es la búsqueda de su autorealización para el desarrollo de todas sus potencialidades.



**INTERPRETACION:**

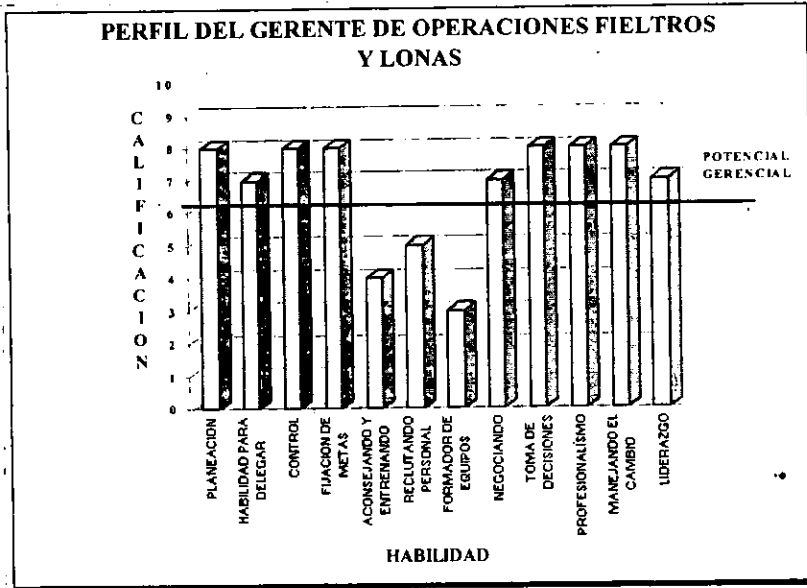
Es de esperarse para un gerente que tiene mucha experiencia dentro de un grupo, que se encuentre bien preparado y con una alta calificación en la autoevaluación, lo que le permite una gran efectividad gerencial.

La hipótesis resulto nula ya que suponíamos que la gente iba opinar que era un gerente solo enfocado hacia el trabajo.

La gente le reconoce su alto potencial de liderazgo debido a que domina los cinco tipos de poder:

- Legítimo.- Por la jerarquía que ocupa.
- Experto.- Por sus conocimientos dentro del proceso.
- Carismático.- Por su influencia y el logro de identificación con su gente.
- Premiador.- Por la aptitud para recompensar a sus seguidores.
- Coercitivo.- Por la facultad de castigar para la corrección del trabajo



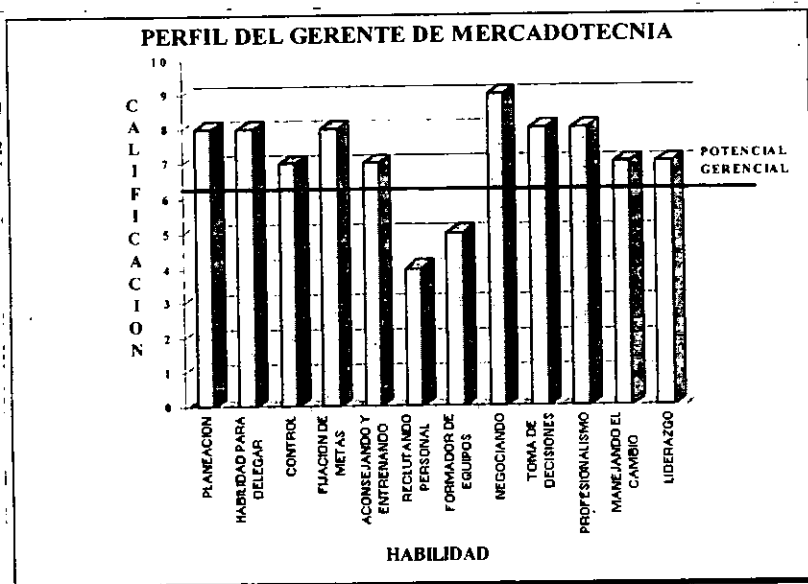


#### INTERPRETACION:

En esta autoevaluación aparecen calificaciones bajas en algunas de las doce competencias gerenciales. Es muy raro el caso en el que no se necesite mejoría. Este es caso donde el individuo esta mas orientado hacia el trabajo y le resta importancia a su gente.

Su gente opino que es muy eficiente en su tarea y muy deficiente en las relaciones sociales. Es el capataz, el que presiona al personal, no viendo mas que los objetivos de la empresa.

Se le recomienda la capacitación en seminarios de relaciones humanas y manejo de grupos.



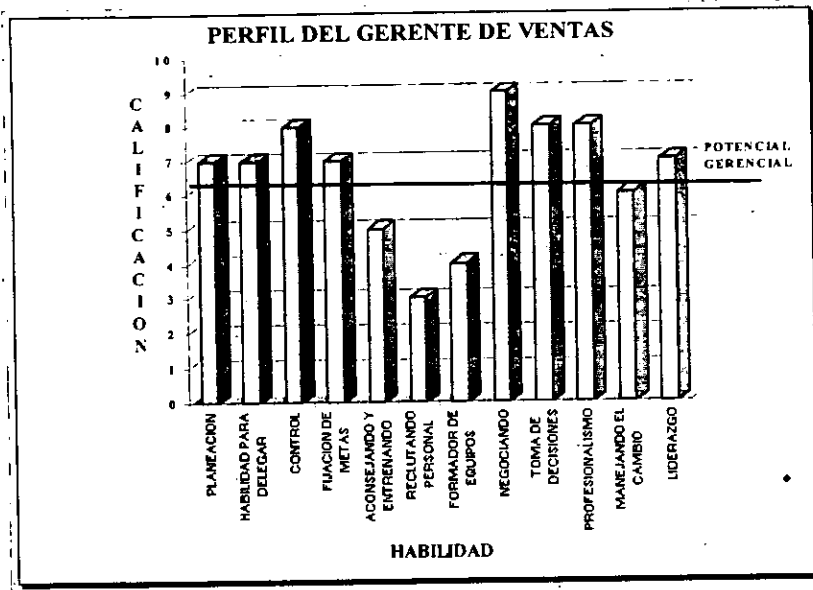
**INTERPRETACION:**

Este perfil indica que el individuo es muy bueno negociando pero parece menos efectivo en las relaciones con la gente y su habilidad para ser lider.

Cuesta trabajo entender la baja calificación en la columna de reclutamiento de personal y formador de equipos, comparándola con las calificaciones obtenidas en planeación, habilidad para delegar, fijación de metas, toma de decisiones y profesionalismo. Es de entender que el gerente puede estar recibiendo planes de su superior y descuidando las relaciones departamentales.

Su gente opina que es muy eficiente en su tarea y que ha cambiado mucho en las relaciones sociales.

Le traería inmensos beneficios una capacitación en formación de equipos y leyendo libros de relaciones humanas.



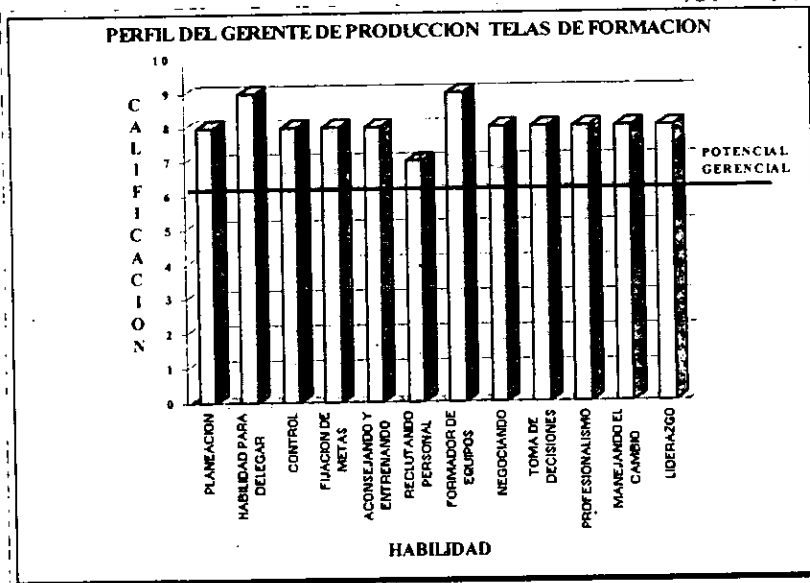
**INTERPRETACION:**

Este perfil indica que el individuo es muy bueno negociando pero parece menos efectivo en las relaciones con la gente y su habilidad para ser líder.

Cuesta trabajo entender la baja calificación en la columna de reclutamiento de personal y formador de equipos, comparándola con las calificaciones obtenidas en planeación, habilidad para delegar, fijación de metas, toma de decisiones y profesionalismo. Es de entender que el gerente puede estar recibiendo planes de su superior y descuidando las relaciones departamentales.

Su gente opina que es muy eficiente en su tarea y que ha cambiado mucho en las relaciones sociales.

Le traería inmensos beneficios una capacitación en formación de equipos y leyendo libros de relaciones humanas.

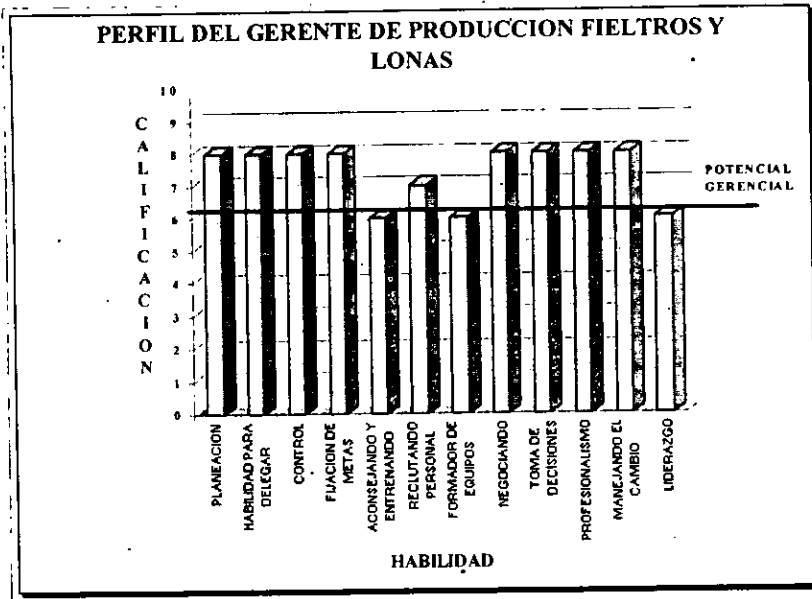


**INTERPRETACION:**

Este perfil indica que existe una homogeneidad de calificaciones se podría decir que es un líder en potencia ya que lo único que le falta es pulir sus habilidades gerenciales.

La hipótesis resulto falsa ya que nosotros suponíamos que la gente iba a opinar que era un gerente enfocado hacia el trabajo.

La gente ve en el al líder que esta interesado en un ambiente agradable de trabajo, también le reconocen como una persona que le imprime a su equipo un sello de superación personal, respeto mutuo y al mismo tiempo, disciplina y trabajo.



**INTERPRETACION:**

En este perfil indica que este individuo tiene poca experiencia en los roles gerenciales, que aun tiene que prepararse para todas las responsabilidades que normalmente se encuentran para estos puestos. También parece que el no ha sido expuesto ni entrenado hacia la formación de equipo e igual puede estar sucediendo con la habilidad para aconsejar y entrenar a su gente. La baja calificación puede indicar que, en este momento, lo que esta persona puede intentar es convertirse en un gerente balanceado.

La opinión de su gente indica que esta mucho mas orientado hacia lo gerencial y de una forma autoritaria y coercitiva, lo que indica que la hipótesis resulto cierta.

#### **4.6 NOTAS BIBLIOGRAFICAS.**

*Los cuestionarios fueron tomados de las siguientes fuentes.*

- (1) CRISP, Michel. "Califique sus Habilidades como Gerente". Editorial Iberoamérica. México, D.F. 1994.
- (2) RODRIGUEZ, Estrada Mauro. "LIDERAZGO (Desarrollo de Habilidades Directivas)". Editorial Manual Moderno. México, D.F., 1997.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

“ Y así como no es necesario empujar al río para que fluya, ni jalar a una planta para hacerla crecer, si se respeta el ritmo de la vida, esta inevitablemente lleva a lo que tiene que llevar: A la plenitud, a la realización y al éxito.

Julio Yunes K.

## **CAPITULO V: "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES".**

La situación en la que se encuentra la empresa en el mercado nacional e internacional le es favorable el desarrollo organizacional (D.O.), con un modelo de liderazgo en la alta dirección dado por varias razones importantes:

1. La empresa espera reducir su fuerza de trabajo 15% en promedio.
2. Con base en estudios realizados se ha encontrado que el 70% de las fusiones terminan en fracasos financieros, y por ende, la empresa se esta preparando para evitar ser parte de la estadística.
3. La industria manufacturera del país necesita aumentar espectacularmente su productividad para conservar su competitividad en relación con la industria extranjera.
4. Los empleados tendrán que ver su trabajo con un enfoque de automanejo y responsabilidad.
5. Las relaciones en el equipo se deben de convertir en un asunto vital tanto al proceso como a su contenido, dando y recibiendo retroalimentación (comunicación) en todas direcciones.
6. La estructura organizacional debe de adoptar políticas, prácticas e incentivos, que vallan de acuerdo al valor de motivación que requiere el trabajador.



7. El liderazgo debe de ser flexible, variado en su estilo de acuerdo al equipo de trabajo y a las necesidades de las diferentes situaciones que se den dentro de la empresa.

#### Sobre la Aplicabilidad del D.O.

Creemos que las técnicas del D.O. que se desarrollaron en la presente tesis puedan servir como una prueba piloto, para el logro de una estructura funcional y competitiva a nivel internacional. Y mencionamos esto ya que en la actualidad no se puede pensar con un modelo del siglo pasado sin tomar en consideración la nueva revolución tecnológica científica, y la constante lucha contra la competencia.

Será necesario que se revise con detalle el estilo gerencial, esto quiere decir que continuamente se den cursos para mejorar las habilidades e incrementar el potencial del liderazgo.

La estrategia del cambio planeado que se plantea para la situación de esta empresa es la siguiente:

1. **Deles seguridad.-** Una promesa de que el jefe no esta arriesgando el trabajo de nadie y asegúreles de una manera confidencial y realista de los cambios que pasarán.

2. **Aceptación.-** La gente involucrada en la alta dirección necesita estabilidad y los cambios desestabilizan. Deberán aceptar que se obtendrán deficiencias a través de la evaluación y la evolución de las mismas.
3. **Identificación.-** Tendrán que entender la opinión que se tiene de ellos. Ser capaces de identificar sus deficiencias y poderlas superar.
4. **Saber que hacer.-** Tomar una buena decisión antes de actuar. No correr hacia lo nuevo hasta no ser un experto en lo viejo y en la forma actual de hacer las cosas.
5. **Involucrar al personal.-** Preguntar a los demás para la mejora de alguna habilidad. Al discutir, aceptar y formar grupos de solución de problemas, usted no solo aceptará el cambio sino que lo mejorará y lo hará más factible.
6. **Combatir los chismes.-** Llevar a cabo unas buenas relaciones públicas con su equipo de solución de problemas y que no se filtre el chisme el cual será un obstáculo más si llegase al personal.
7. **Explorar la resistencia.-** A veces el gerente necesita desahogar su miedo ante lo inesperado y desconocido, permítale en sesiones o incluso en entrevistas individuales que aclare sus dudas para que surja el pensamiento racional.
8. **Enfatizar los beneficios.-** En principio enfatice las necesidades y problemas de otras empresas y la forma en que el cambio lo beneficiará tanto a usted como a ellos.
9. **Explicar el propósito.-** Si su gente entiende porque quiere tomarse esas molestias, es muy probable que se unan al esfuerzo. Por lo que usted debe de

dar comienzo a la presentación en términos del problema de la organización que usted quiere resolver o las mejoras que quiere lograr.

**10. Enfatice el crecimiento.**- La mayoría de la gente quiere ascender. Los cambios van a crear oportunidades. Si usted refuerza los cambios destacando las posibilidades de mejorar y desarrollarse, atraerá a la gente a su lado.

La empresa no debe de esperar grandes cambios de la noche a la mañana, el cambio debe de ser gradual, lo suficientemente rápido para mantener despierta la energía, pero suficientemente lento para que cada estrategia de las anteriores se lleve a cabo por completo de una manera afable.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ALVAREZ Roman, Jesús Antonio *Las relaciones humanas.*  
Editorial Jus  
México, D.F. 1992.
- ARIAS Galicia, Fernando *Administración de recursos humanos.*  
Editorial Trillas  
México, D.F. 1982.
- BARTLET, KAYSER *Cambio de la conducta organizacional..*  
Editorial trillas  
México, D.F. 1980.
- BENNIS, Warren G. *Desarrollo Organizacional.*  
Editorial Fondo educativo Interamericano  
México D.F. 1973.
- BISCHOF, Ledford J. *Interpretación de las Teorías de la  
Personalidad.*  
Editorial Trillas  
México D.F. 1992.
- BONE, GRIGGS *Calidad en el Trabajo.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- CARTWRIGHT, ZANDER *Dinámica de grupos: Investigación y  
Teoría.*  
Editorial Trillas  
México D.F. 1980.
- CORNEJO, Miguel Angel *Liderazgo de Excelencia.*  
Editorial Grad  
México D.F. 1995.
- CRISP, Michel *Califique sus Habilidades como Gerente.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- CROSBY, Philip B. *Liderazgo.*  
Editorial Mc. Graw Hill  
México D.F. 1994.
- FARIA Mello, Fernando Achilles *Desarrollo Organizacional.*  
Editorial LIMUSA  
México D.F. 1997.
- FERNANDEZ Arenas, José Antonio *Principios Administrativos.*

Editorial Diana  
México D.F. 1992.

GIBSON, IVANICEVICH,  
DONELLY

*Organizaciones. Conducta, Estructura y  
Proceso.*  
Editorial Fondo educativo Interamericano  
México D.F. 1985.

GONZALEZ, MONROY,  
KUPFERMAN

*Dinámica de grupos: Técnicas y Tácticas*

GUY, Hale

Editorial Concepto  
México D.F. 1978.  
*El Recurso del Líder.*  
Editorial Irwin  
México D.F. 1996.

HARRIS, Dr. Thomas A.

*Yo estoy bien - Tú estas bien.*  
Editorial Grijalbo  
México D.F. 1978.

HEIM, CHAPMAN

*Como ser Líder.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.

HICKMAM, Craig R.

*Mente de Gerente Alma de Líder.*  
Editorial Lasser Press  
México D.F. 1992.

JONGEWARD, James

*Nacidos para Triunfar.*  
Editorial Fondo educativo Interamericano  
México D.F. 1976.

KINDLER, Dr. Herbert S.

*Manejando Constructivamente los  
Desacuerdos.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.

KRAZ, Eva

*La Administración Mexicana en  
Transición.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1992.

LEE Basurto, Víctor

*Es Posible Alcanzar la Excelencia en  
México.*  
Editorial Colegio de Graduados en Alta  
Dirección  
México D.F. 1990.

LEE, Wallek

*El Management de la Mafia.*  
Editorial Granica Vergara

Buenos Aires, Argentina. 1993.

- MADDUX, Roberts B. *Delegación Eficaz de Facultades.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- MADDUX, Roberts B. *Evaluación de desempeño Efectivo.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- MADDUX, Roberts B. *Como Formar Equipos de Trabajo.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- MADDUX, Roberts B. *Como Negociar con Éxito.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- MINOR, Marianne *Aconsejando y Entrenando.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- MÚNCH Galindo, GARCIA  
Martínez *Fundamentos de Administración.*  
Editorial Trillas  
México D.F. 1986.
- OUCHI, William *Teoría Z*  
Editorial Fondo educativo Interamericano  
México D.F. 1982.
- PETERS, WATERMAN JR. *En Busca de la Excelencia.*  
Editorial Lasser Press  
México D.F. 1984.
- POKRAS, Dra. Sandy *Como Resolver Problemas y Tomar  
Decisiones sistemáticamente.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- REDDIN, W. J. *Efectividad Gerencial.*  
Editorial Diana  
México D.F. 1980.
- REYNOLDS, Joe *Liderazgo Estratégico.*  
Editorial Panorama  
México D.F. 1995.
- RODRIGUEZ Estrada, Mauro *Manejo de Conflictos.*  
Editorial Manual Moderno

México D.F. 1997.

- RODRIGUEZ Estrada, Mauro *Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas.*  
Editorial Manual Moderno  
México D.F. 1997.
- ROGERS, Carl R. *El Proceso de Convertirse en Persona.*  
Editorial Paidós  
Barcelona, España, 1981.
- SCOTT, JAFFE *Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- SHERMAN, Dr. James *Planee su Trabajo.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- SMITH, WAKELEY *Psicología de la Conducta Industrial.*  
Editorial Mc. Graw Hill  
México D.F. 1982.
- TJOSVOLD, Dean *El Conflicto Positivo en la Organización.*  
Editorial Addison-Wesley Iberoamérica  
Massachusetts, Estados Unidos, 1993.
- WALTON, Richard E. *Conciliación de Conflictos Interpersonales.*  
Editorial Fondo educativo Interamericano  
México D.F. 1973.
- WENDOVER, Dr. Robert *Contratando con Alto Desempeño.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.
- ZAMORA Calvo, Pablo *Como ser Mejor Ejecutivo.*  
Editorial Panorama  
México D.F. 1993.
- ZENGER, John *No Solo para Gerentes Secretos de Éxito Asegurado para el Líder que todos Llevamos dentro.*  
Editorial Iberoamérica  
México D.F. 1994.

REVISTAS

ALTA DIRECCION	<i>Alta dirección corporativa</i> Volumen I Número 9, Noviembre- Diciembre México D.F. 1989.
ALTA DIRECCION	<i>Alta dirección corporativa</i> Volumen II Número 5, Septiembre- Octubre México D.F. 1990.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 3 Número 43, Marzo México D.F. 1992.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 6 Número 61, Septiembre México D.F. 1993.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 6 Número 63, Noviembre México D.F. 1993.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 7 Número 75, Noviembre México D.F. 1994.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 7 Número 76, Diciembre México D.F. 1994.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 7 Número 78, Febrero México D.F. 1995.
ALTO NIVEL	<i>Grupo Editorial Zuma</i> Año 3 Número 43, Marzo México D.F. 1995.
EXCELLENTIA	<i>Colegio de Graduados en Alta Dirección</i> Volumen 3, Número 32, Enero México D.F. 1993.
MUNDO EJECUTIVO	Grupo Internacional Editorial Año XI, Número 139, Volumen XXI, Noviembre México D.F. 1990.
MUNDO EJECUTIVO	Grupo Internacional Editorial Año XI, Número 142, Volumen XXI, Febrero México D.F. 1991.
MUNDO EJECUTIVO	Grupo Internacional Editorial



Año XI, Número 143, Volumen XXI,  
Marzo  
México D.F. 1991.

**VIDEO**

CORNEJO, Miguel Angel

*El ser excelente*  
Colegio de graduados 1995.

**AUDIO**

CORNEJO, Miguel Angel

*Ser y Pensar positivamente*  
Colegio de graduados 1995.

**INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS.**

<b>FIG / TAB.</b>	<b>No. .</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAG.</b>
<b><i>CAPITULO I.</i></b>			
FIGURA	1.1	La empresa como sistema abierto	3
FIGURA	1.2	Subsistema Técnico-Administrativo y Psicológico-Social.	5
TABLA	1.3	Diferencias en los principales subsistemas	6
FIGURA	1.4	Representación de un subsistema de Frontera Externa,	7
TABLA	1.5	Criterio de clasificación de las empresas	9
<b><i>CAPITULO II.</i></b>			
FIGURA	2.1	Complejidad de los Objetivos Organizacionales	13
FIGURA	2.2	Influencia de los ambientes Interno y Externo en los Objetivos de la Organización.	14
FIGURA	2.3	Factores que determinan la Personalidad.	21
FIGURA	2.4	Sin Empowerment.	26
FIGURA	2.5	Con Empowerment.	27
FIGURA	2.6	Evasión del Conflicto.	30
FIGURA	2.7	Conflicto Competitivo.	30
FIGURA	2.8	Conflicto Positivo.	30
<b><i>CAPITULO III.</i></b>			
TABLA	3.1	Debe ser (Crosby).	36
TABLA	3.2	Debe (Crosby).	37
TABLA	3.3	Deben (O'Connor).	38
FIGURA	3.4	Teoría de red de los cinco estilos.	53
FIGURA	3.5	Efectividad Gerencial.	61
FIGURA	3.6	Liderazgo Situacional.	62
<b><i>CAPITULO IV.</i></b>			

TEST	4.1	Planeación.	71-73
TEST	4.2	Habilidad para Delegar.	74-75
TEST	4.3	Control.	76-77
TEST	4.4	Fijación de Metas.	78-79
TEST	4.5	Aconsejando y Entrenando.	80-83
TEST	4.6	Reclutando Personal.	84-85
TEST	4.7	Formador de Equipos.	86-87
TEST	4.8	Negociando.	88-89
TEST	4.9	Toma de Decisiones.	90-93
TEST	4.10	Profesionalismo	94-96
TEST	4.11	Manejando el Cambio.	97-99
TEST	4.12	Liderazgo.	100-104
TEST	4.13	Cuestionario para los Empleados en las situaciones que se puede encontrar su jefe.	105-107
TABLA	4.14	Evaluación del estilo Gerencial.	108
GRAFICO	4.15	Perfil del Gerente General.	109
GRAFICO	4.16	Perfil del Gerente de Finanzas.	110
GRAFICO	4.17	Perfil del Gerente de Recursos Humanos.	111
GRAFICO	4.18	Perfil del Gerente de Compras.	112
GRAFICO	4.19	Perfil del Gerente de Operaciones de Telas de Formación.	113
GRAFICO	4.20	Perfil del Gerente Operaciones de Fieltros y Lonas.	114
GRAFICO	4.21	Perfil del Gerente de Mercadotecnia.	115
GRAFICO	4.22	Perfil del Gerente de Ventas.	116
GRAFICO	4.23	Perfil del Gerente de Producción de Telas de Formación..	117
GRAFICO	4.24	Perfil del Gerente de Producción de Fieltros y Lonas.	118