

00661
26



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

El Liderazgo para la Pequeña Empresa Mexicana

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración (Organizaciones)

Presenta: Liz Selene Martínez Rodríguez

Tutor: Dr. José Ramón Torres Solís

México, D.F. febrero de 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Yolanda Rodríguez Ledezma

Este logro es más tuyo que mío. Gracias por todo tu apoyo por alentarme a continuar en los momentos difíciles y por ser el pilar de nuestra familia.

David Martínez Arvizu

Hemos logrado un triunfo más. Gracias a tu ejemplo de lucha y determinación a no sucumbir en los momentos en que todo se torna difícil y porque siempre lo has dicho el éxito no llega solo el éxito se busca y lucha por el.

A mi esposo

Cesar Luis Martínez Sánchez

Gracias por apoyarme en este logro y lo principal por ser mi esposo y poder compartir juntos todos nuestros triunfos.

El destino no es casualidad sino elección, no es lo que se espera sino lo que se realiza.

Por todo Gracias

A mis Hermanos

Jonathan Marón y Heron David. Gracias por su apoyo y por estar a mi lado siempre que los he necesitado.

Dr. José Ramón Torres Solís

Gracias por el apoyo que me brindo para la realización de este trabajo, por sus consejos y conocimientos sin los cuales no habría sido posible este logro.

M.E. María de Luz Martín Carvajal

Gracias por el apoyo que me brindo para la culminación de este trabajo.

Dr. Armando de Luna Ávila

Gracias por su confianza y apoyo en los momentos difíciles.

Lic. Gabriela Eugena López Torres

Gracias por permitirme formar parte de su equipo, por todo su apoyo y amistad.

Lic. Antonio Méndez Domínguez

Gracias por tu apoyo, consejos y por ser buen amigo.

ÍNDICE

	<i>Págs</i>
Introducción	1
CAPÍTULO I	
LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA	
1.1 Antecedentes de la pequeña empresa	3
1.2 Importancia de la pequeña empresa	6
1.3 Definición de empresa	8
1.3.1 Criterios para determinar el tamaño de la empresa	9
1.4 Características de la pequeña empresa	10
1.4.1 Elementos que conforman la pequeña empresa	12
1.4.2 Objetivos de la pequeña empresa	13
1.5 Factores que motivan la creación de empresas	13
1.5.1 Estructura organizacional de la pequeña empresa	14
1.5.2 Principales problemas que enfrenta la pequeña empresa	14
1.5.3 Perspectivas de la pequeña empresa	16
1.6 Datos estadísticos de las empresas en México	17
1.7 El empresario mexicano	22
1.7.1 Problemas culturales del empresario mexicano	24
CAPÍTULO II	
EL LIDERAZGO	
2.1 Definición de liderazgo	26
2.1.1 Responsabilidades del líder	29
2.1.2 Enfoques del liderazgo	31
2.2 El líder en los grupos	48
2.2.1 La palabra equipo no siempre significa lo mismo	48
2.2.2 Etapas en la maduración de un grupo de trabajo	49
2.2.3 El grupo ámbito de aplicación del liderazgo	52
2.2.4 Funcionamiento del grupo	54
2.2.5 El papel de los roles en el grupo	55
2.2.6 Las normas del grupo	55
2.2.7 El desarrollo del grupo	55
2.2.8 El liderazgo en el grupo	56
CAPÍTULO III	
EL LIDERAZGO SITUACIONAL	
3.1 Surgimiento del liderazgo situacional	58
3.1.1 Estudios clásicos sobre el enfoque situacional	61
3.2 Apreciaciones generales sobre el liderazgo situacional	66
3.2.1 El enfoque situacional	68
3.2.2 Paul Hersey Keneth Blanchard liderazgo situacional	71

**CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1	Elección del tema a investigar	79
4.2	Planteamiento del problema	79
4.3	Objetivo de la investigación	79
4.4	Hipótesis	80
4.5	Selección de la muestra	80
4.6	Instrumentos	82

**CAPÍTULO V
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1	Análisis de datos	83
5.2	Presentación de resultados	87
5.3	Comentarios de resultados	89
	Conclusiones	92
	Bibliografía	95
	Anexos	98
	Primer instrumento	98
	Segundo instrumento	99

INTRODUCCIÓN

Centrándonos en el aspecto técnico únicamente no vamos a producir más cambios que los que ya se produjeron. Sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier empresa depende principalmente de la flexibilidad, capacidad y adecuación que tenga la gente que en ella participe.

En realidad nos encontramos ahora con una limitación en el nivel humano que nos indica que no podemos incorporar sólo técnicas si no vamos produciendo a la par cambios desde el interior de cada uno, si no vamos dotándonos con las actitudes que nos permitan absorber esta avalancha de innovaciones, normas, metodologías y toda suerte de transformaciones a las que estamos ahora expuestos.

Existe la enorme necesidad de encontrar nuevas salidas y soluciones a los problemas que en general manifiestan las Empresas Mexicanas, en particular las pequeñas ya que representan una parte importante en la economía del país y día con día se enfrentan con problemas más complicados, por lo que con esta investigación se busca una de las muchas soluciones que necesitan las empresas. Se puede lograr una solución enfocada a la manera en que los líderes, administradores o directores deben ejercer sus funciones: en las cuales está intrínseco el liderazgo y dependerá de la manera en que éste se ejerza el que las empresas tengan una mayor esperanza de supervivencia y desarrollo.

Lo anterior no significa que un cambio de líder sea la clave para la solución de los problemas que presentan las pequeñas empresas, pero sí contribuiría a resolverlos. Se considera que muchas empresas particularmente la pequeña empresa, puede encontrar una muy buena solución cambiando o bien mejorando el estilo de ejercer el liderazgo sus dirigentes.

El objetivo de este trabajo consiste en mostrar los recursos tecnológicos y teorías en los que se pueden apoyar los jefes para desarrollarse como líderes de la pequeña empresa, mejorando con esto su capacidad para comprender e intervenir en el desarrollo de las actividades de sus subordinados, proponiendo con esto el uso de un Liderazgo Situacional por su flexibilidad y el enfoque que tiene de la empresa, ya que la vislumbra como un todo cuyas partes no pueden funcionar de manera individual; el enfoque sistemático del liderazgo situacional se considera como un enfoque con aplicación universal, además de ser un modelo sencillo y fácil de entender.

El liderazgo situacional dentro de la gran gama de propuestas que plantea, invita a que las empresas crezcan y sean conducidas por la persona más adecuada. En el momento que se entienda y asimile dicha propuesta, entonces la pequeña empresa podrá tener una clara y fuerte posibilidad de crecimiento y lineamiento hacia el éxito y así convertirse en una institución mayor, por lo que si se quiere que esta entidad funcione será necesario contar con un líder cuyo enfoque

obedezca a un patrón flexible y analítico, teniendo como compromiso la exteriorización de una personalidad en la cual se pueda sustentar lo cual implica responsabilidad, madurez, compromiso y creatividad.

El capítulo I presenta un panorama de la Pequeña Empresa en México en cuanto a sus características, elementos y objetivos que la conforman, factores que motivan su creación, la importancia que representan para el país, los principales problemas que tienen que afrontar, así como el perfil del empresario mexicano; de manera que se tenga un panorama más claro del núcleo de la investigación.

El capítulo II abarca aspectos generales sobre el liderazgo, lo que representa el líder dentro de la organización y como interviene éste dentro de los grupos, así como las características de dichos grupos. Se podrá estudiar la apreciación general que se tiene sobre liderazgo, analizando diversos autores que a través de sus teorías dieron origen a este concepto.

El capítulo III presenta aspectos sobre el liderazgo situacional, haciendo un análisis a diversas teorías que han dado pauta al surgimiento de dicho concepto, como ha sido su evolución y algunos otros aspectos que se consideran importantes.

Capítulo IV tendrá como objeto el proporcionar un panorama claro de la importancia de lo que es en sí el seguimiento de una metodología dentro de una investigación, de manera que dicha investigación se realice a través de una serie de pasos lógicos y secuenciales que nos llevarán a la obtención de resultados fundamentados y nos proporcionarán una concepción real y clara del problema tratado.

Capítulo V Consistirá en la presentación de los resultados obtenidos de la investigación los cuales serán sometidos a análisis, para determinar el beneficio que se pudiera obtener del trabajo a realizar, asimismo de los resultados obtenidos se podrá presentar a los jefes el beneficio que traería consigo el que todos como equipo cambiarán paulatinamente, así como el presentar las recomendaciones que a través del análisis se presenten.

Finalmente se presentaran conclusiones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

El presente capítulo tiene como objeto proporcionar un panorama claro de lo que es la pequeña empresa en México: como se determina su tamaño, situación actual, características, es decir se busca dar a conocer en forma sencilla lo referente a uno de los pilares más importantes de la economía por representar la parte emprendedora del país.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Desde hace siglos se ha reconocido la importancia de la fuerza de trabajo, los recursos humanos, el capital humano o el factor humano en las instituciones que el hombre mismo ha ideado y establecido, sean estas haciendas, misiones, industrias, empresas, escuelas, organizaciones sociales o lo que sea. Sin embargo en la práctica no es así ya que la época que emerge denuncia que los males que padecemos se deben a que el hombre no es prioritario sobre las cosas. Ha importado más la producción y la tecnología que las personas, las ventas o las utilidades que el hombre. Sin duda todo esto importa pero no tanto como las personas que producen esos productos, servicios, tecnología y utilidades y aquellas otras a las que toda actividad productiva se dirige: el cliente en nuestros días o el consumidor hasta hace poco, cfr. Rugarcía (1990). Así que si la empresa está en crisis es porque los hombres y mujeres que en ella trabajan están en crisis, lo mismo que su entorno humano.

La UNESCO en 1992 ratificó lo anterior al establecer que el éxito en el intercambio comercial internacional y la estabilidad política dependen más de los recursos humanos que de los naturales.

Algunos consultores en administración concluyen que lo determinante para la competitividad de la empresa es: su adaptabilidad o flexibilidad, la formación y capacitación de sus recursos humanos y la integración de la empresa.

A nivel nacional se observan cada vez más publicaciones y reportes sobre el costo social de poner los ojos en otra cosa diferente al hombre como se ha hecho con la economía. Situación que explica, entre otras cosas, los asuntos que tanto preocupan: la crisis financiera y el desempleo, la pobreza, la contaminación, la inflación.

La economía de mercado ha sido la novia ideal de todo el mundo dice R. Ackoff (1995); estamos cayendo en la cuenta que a pesar de su idealización tiene sus defectos. Ojalá que las sociedades no terminen casándose con ella antes de conocerla mejor. No se puede uno comprometer con lo que uno no conoce en sus luces y en sus sombras, en sus aspectos positivos y negativos, en sus cualidades apreciables y en las no tanto. Peter Drucker (1995)

Las compañías inteligentes saben que el dinero no produce la innovación y el desarrollo; la gente es quien lo genera. Por ello para estas empresas la capacitación, la motivación y el bienestar de sus trabajadores es una inversión. La mística empresarial en la actualidad se basa en el servicio al cliente: el cliente es el rey y no las ventas. La empresa que verdaderamente sirva al cliente es la que mayor relevancia va a tener en el mundo futuro, cfr. (McCann 1991), por lo que para dar un mejor servicio al cliente se necesita la preparación de las personas que en ellas laboran.

El enfoque empresarial centrado en el cliente es una reacción a un sistema productivo que prefirió ganar un dolar a cambio de considerar a las personas. Pero hay que tener cuidado de no aparentar interés por el cliente si en verdad lo que nos interesa es otra cosa que conduce a engañarlo, explotarlo y al final de cuentas convertirlo en un satisfecho consumidor de bienes innecesarios. Esta actitud es un bumerang contra la empresa. El proceso productivo debe estar realmente en función de las necesidades válidas de los clientes. El hombre no puede subordinarse a ninguna otra cosa. Para que un producto o servicio sea humano, todo el proceso para producirlo debe serlo, dice Jesús Vergara (1991).

Por lo tanto, la variable principal para el progreso de una empresa es la capacitación continua de las personas que la integran. Pero no toda capacitación es igualmente eficaz, no por ser cara, en otro idioma o exuberante en multimedia, es pertinente en cuanto a lo que la persona necesita aprender y desarrollar para mejorar su quehacer y con ello a la misma empresa y a la sociedad.

Por ello, los empresarios de las pequeñas mexicanas deberán poner en primer lugar a la capacitación del personal, seguida de la optimización de recursos y la especialización de la actividad como las alternativas más viables para mantenerse en el mercado actual y crecer, cfr. Nacional Financiera (1992).

Pasemos ahora a comentar brevemente la situación de la empresa y su relación con la preparación de su gente.

Ha quedado clara la importancia relativa del factor humano en la empresa contemporánea. Si esto es cierto, a dónde hemos llevado a la empresa actual, qué tipo de preparación necesitamos para mejorar a la persona y con ello a la misma empresa, qué tipo de líderes son necesarios

El 40% de los microempresarios mexicanos tienen escolaridad igual o menor a la primaria, en contraste, el de la pequeña y mediana empresa es sólo el 5 y 2 % respectivamente. Parece que a mayor escolaridad mayor empresa, cfr. Nacional Financiera (1992).

¿Cómo estaremos en México si en los EUA entre el 20 y el 30% de los trabajadores carecen de las habilidades básicas para ejercer sus trabajos? ¿Qué futuro tendremos en México si en los EUA 65% de los egresos en capacitación corporativa se destina a personas con licenciatura y nosotros escasamente tenemos profesionales en la mayoría de las empresas, y donde los hay, egresaron mal preparados y no se capacitan? Cfr. Stone (1991).

Un poco apresuradamente podemos responder a la pregunta clave de este apartado: el negocio de los negocios es educación, unido a la aplicación de un

buen liderazgo. ¿Cómo se van a resolver los nuevos y dinámicos problemas de la empresa si no es con gente bien formada? ¿Cómo se van a atender las exigencias éticas de la legislación, el gobierno, la sociedad, el consumidor si no es con gente preparada? ¿Cómo van a incursionar en los mercados internacionales si no es con gente capacitada? ¿Cómo van a mejorar la tecnología de sus empresas si no es con gente creativa y crítica?

Con toda razón Ishikawa (1986) dice que la calidad, la productividad y cualquier otra cosa, empieza con educación y termina con lo mismo. León Felipe complementa lo anterior al aseverar que no hay otro oficio ni empleo mejor que aquel que enseña al hombre a ser hombre.

En síntesis, se puede aseverar que si la empresa está en crisis es porque la educación y su liderazgo están en crisis. Y la educación está en crisis porque en la tarea educativa y en la capacitación nos ha faltado puntería, hemos puesto los ojos en donde no se debe: los conocimientos y el liderazgo esta en crisis porque dirigen aquellos que creen que lo son simplemente por el hecho de ser los dueños o familiares de los dueños, sin que sea realmente la persona adecuada para hacerlo. Hemos creído, inocentemente, que sólo aprendiendo conocimientos se prepara uno para un trabajo o profesión y además, en consecuencia, para la vida, cfr. Rugarcía (1993 y 1995).

Deming (1995) establece que el 94% de los problemas de una organización son resultado de un pobre liderazgo, lo que implica que la preparación de los líderes empresariales no es la adecuada. Por ello dice que en el perfil ideal de un ejecutivo moderno, su preparación predomina en un 65% y su experiencia en el otro 35%.

Las economías abiertas e integradas al sistema global requieren de una fuerza de trabajo competitivo internacionalmente y con énfasis en la ciencia y en la tecnología. La descentralización de la administración pública debe poner mayor énfasis en la participación, la autonomía y la responsabilidad ciudadana a nivel provincial y municipal, es decir un real federalismo.

La empresa moderna busca al ejecutivo 2000. Uno que hable al menos dos idiomas, que tenga experiencia de trabajo en varios países, que esté automotivado, que pueda manejar el cambio y la innovación, y que sepa renovar la visión de la organización y estimule que sus miembros la hagan propia.

El directivo tendrá que transformarse en un verdadero líder con capacidad para crear un ambiente en el que sus subordinados puedan llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y habilidad; dejará de ser un autócrata que toma decisiones, para convertirse en un visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador, dicen Santillana (1993) y Bennis (1991).

La empresa de hoy sin pretexto debe asumir una doble eficiencia: la económica y la social. Para esto necesita de profesionales con una formación integral: conocimientos, habilidades para pensar y actitudes conectadas con ciertos valores, cfr. Rugarcía (1994). J. Represas (1993) afirma que la experiencia demuestra que la maximización de utilidades no necesariamente conduce a que las empresas cumplan su función social. Jesús Vergara (1991) fuertemente enfatiza la necesidad de humanizar a la empresa.

W. Bennis (1991) dice que: es necesario que la empresa cambie su modelo de caritativo a educativo.

Está emergiendo un nuevo tipo de ejecutivo con un nuevo esquema mental que rechaza el frío materialismo de sus predecesores. Estos nuevos ejecutivos prefieren a la familia y las cosas sencillas de la vida más que el ascenso económico y social; prefieren el trabajo en grupo que a solas; les gusta tanto la literatura como las finanzas, cfr. Olivar (1992). Garduño (1995) establece que el líder moderno debe generar beneficio social.

Un verdadero líder no es el que es capaz de atender la rutina diaria con pertinencia sino que cuestiona si esa rutina vale la pena, dice Warren Bennis (1991).

La empresa futura deberá buscar un adecuado equilibrio entre los intereses de empleados, clientes y accionistas; debe ser capaz de diseñar programas eficaces de capacitación permanente para tener al personal educado; deberá apoyar efectivamente los programas de bienestar social y ser altamente innovadora. cfr. Venable (1995), Ruiz y coautores (1996), Mancebo (1994) y Andrade (1993).

El porvenir de la humanidad está en manos de quienes sepan transmitir a las generaciones venideras razones válidas para vivir y capacitación para enfrentar los retos que la vida les depare.

Si la sociedad está en crisis, la empresa y todo lo demás también. Si nos duele México o, mejor dicho, los Mexicanos, es necesario prepararse con fervor para contribuir a mejorar a la empresa y con ello a la sociedad. Por eso conviene que la empresa comience por cambiar su liderazgo.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La industrialización de México se ha caracterizado por un crecimiento en sus actividades manufactureras, sin embargo no lo que realmente se espera. Se ha avanzado en materia de producción, inversión, empleo y productividad. Sin embargo, los avances se han visto más limitados debido a las deficiencias estructurales del aparato industrial.

Bajo este contexto la pequeña industria juega un papel predominante al constituirse como la base del aparato productivo nacional, ya que se ha demostrado que estas empresas han hecho frente de una manera más efectiva a las situaciones de la economía, gracias a que son más flexibles en cuanto a su operación, dada su estructura tanto administrativa como operativa más reducida y con una capacidad de adaptación más notoria.

Otro factor que coloca este sector industrial en un lugar importante, es el hecho de ser consecuentemente generador de gran cantidad de empleos a la amplia gama de actividad económica que contempla.

Así pues, "La importancia de estas empresas deriva de su gran capacidad para observar la fuerza de trabajo y desarrollar vocaciones empresariales, por que su

capacidad es nacional y tiene gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado. Otra característica, es la similitud de problemas que enfrentan; por ello es necesario, para su fomento, no actuar de manera individual, sino diseñar un instrumento de carácter colectivo para que mediante su organización se pueda resolver los problemas que les son comunes". (Munich Galindo; García Martínez. 1982)

Aproximadamente el 96% de la empresa del país son micro, pequeña y medianas empresas, constituyendo la base de la industria en México, toda vez que:

Proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, y esta cifra se ve incrementada por la automatización de las grandes empresas y la reducción en sus nóminas de pago.

Históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica. ésta ha sido una gran oportunidad para que los grupos con desventaja económica puedan iniciarse y consolidarse por sus propios méritos. "La importancia económica de la pequeña industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por las materias primas que consumen, por la formación del capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios". (Rodríguez Valencia 1989)

La pequeña industria tiene una fuerte importancia social pues al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye por una parte a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semidesocupados debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. por otro lado contribuyen a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

La pequeña industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo distributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

Se considera que la pequeña empresa es importante por su contribución a la creación de puestos de trabajo y especialmente en la ocupación de la mano de obra menos calificada; por sus funciones de complementariedad de las grandes empresas, por consumir materias primas y atender a mercados locales. También se considera que la importancia de la pequeña empresa no se termina en el plano económico, sino que desempeña un importante papel en el plano político, pues la descentralización económica es condición necesaria, aunque no

suficiente para la descentralización del poder político. En la esfera social es significativa la contribución de las pequeñas empresas, no sólo por su actuación local, aun en las áreas más distantes sino por sus dirigentes, en su gran mayoría se integran en todos los movimientos de la colectividad, participando en asociaciones, clubes de servicios recreativos o culturales e incluso en la política local.

Se considera que las pequeñas empresas son además el embrión de las grandes empresas y verdaderas escuelas de formación y entrenamiento de mano de obra. de ahí la importancia que recae en el líder ya que de este dependerán las decisiones que tome al determinar a quién se contrata, que capacitación será necesaria, qué tipo de servicio se llevará a cabo y qué tan bien se realiza el trabajo, determinando con esto si la compañía crece, que productos ofrecerá y qué camino va a tomar, la habilidad de influir en las personas y el dirigir sus energía hacia los objetivos deseados, que tan alto llegue un individuo en una organización dependerá de su capacidad de dirigir a otros hacia ciertos objetivos. "Ningún negocio puede alcanzar una superioridad competitiva sin un liderazgo competitivo". (Killan A. 1979)

1.3 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Munich Galindo la define como Un grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

El diccionario de la Real Academia Española la define como: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, que no impera en el mercado o rama a la que pertenece, con fines lucrativos y por consiguiente responsabilidad.

Guzmán Valdivia nos dice que es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa se desarrolla aun cuando dicho personal sea integrado por unos cuantos trabajadores.

Por consiguiente se considera que la pequeña empresa es un organismo social y económico cuyo giro va a consistir en la transformación o proporción de un bien o servicio para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, participa en forma prioritaria en la generación de empleos, además de ser fuente de ingresos para el gobierno, el cual a la vez los utilizará para llevar a cabo las obras de bienestar social que son necesarias, así como para su propio beneficio.

1.3.1 Criterios para determinar el tamaño de la empresa

Existen en el medio empresarial diversos aspectos referentes al criterio para la clasificación de las empresas Pequeñas y Medianas dependiendo de las personas o instituciones que estén relacionadas con ellas.

A) En cuanto a magnitud se tiene:

Se encuentra representado por el tamaño de la empresa.

B) El giro:

Lo que se refiere a la actividad que lleve a cabo y a la dificultad que implique: Por ejemplo: si comparamos a la industria extractiva con la industria del mueble, la extractiva requerirá de una maquinaria muy avanzada así como de técnicas complicadas y de primer nivel, también necesitará de grandes espacios para instalaciones y herramientas que se requieren en este tipo de industria, en cambio la industria de muebles utilizará maquinaria sencilla y mucho menos compleja y en cuanto a sus instalaciones no requiere de grandes espacios para instalarse.

C) El mercado que domina:

Este criterio establece el tamaño de la empresa tomando en cuenta su ubicación o número de clientes que proveen, sin considerar el tamaño de la planta, personal y capital que la componen.

D) Financiamiento:

En este aspecto el tamaño de la empresa se referirá más al capital con que se cuenta. Una empresa también se puede catalogar como pequeña o mediana según la cantidad de productos que produzca, es decir en base a su nivel de producción.

Reyes Ponce considera dos criterios para clasificar a las empresas en cuanto a su tamaño: La cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa.

Tomando en cuenta estos criterios se concluye "La pequeña empresa puede considerarse como la que comúnmente cuenta con un número estimado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos primordiales: El que se dirige a la producción de bienes y servicios, el que se encarga de la distribución, colocación o ventas y el que se encarga de las funciones de finanzas y control". (Rodríguez Valencia 1991)

Anteriormente se han tratado criterios que diversos autores han señalado, pero es muy importante subrayar los criterios que el Gobierno de México ha emitido para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, esto con el fin de que el estudio de dichas empresas se vislumbre sencillo, rápido y exacto, teniendo como fin el agruparlas en distintos sectores para cuestiones estadísticas.

Estos criterios son cualitativos, como el grado de sistematización o tecnología y cuantitativos que en la actualidad son los más usados debido a que son más representativos y más sencillos de evaluar.

La secretaria de Comercio y Fomento Industrial publica el 30 de marzo de 1999 en el Diario Oficial de la Federación, los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

**SECTOR
CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS**

<i>TAMAÑO</i>	<i>INDUSTRIA</i>	<i>COMERCIO</i>	<i>SERVICIOS</i>
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña Empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 En adelante	100 En adelante	100 En adelante

Fuente
Secretaría de Economía

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Generalmente son empresas familiares con sistemas administrativos y operativos sencillos. La responsabilidad suele concentrarse en una persona que realiza labores en todas las áreas y que cuenta con muy pocos auxiliares, por lo tanto se dice que existe poca o ninguna especialización de la administración.

Así pues se puede hablar de que la administración es básicamente empírica lo cual, podría poner en situaciones difíciles a los subsistemas de la empresa, ya que operan más por corazonada que por una adecuada investigación. Como no cuentan con un área específica de mercadotecnia, se dedican en muchos casos a producir lo que las grandes industrias empiezan a introducir dirigiéndose a otros mercados.

De acuerdo con lo anterior su mercado es limitado, debido a su capacidad de producción. Las líneas de producción son inadecuadas e imprecisas, escasean los sistemas de control, los inventarios no cuentan con una rotación adecuada o con gran cantidad de excedentes, generalmente la planta no está bien distribuida, no

cuenta con una planeación adecuada y no se le da la debida importancia al crecimiento de los costos de producción.

Su sistema financiero es básicamente la reinversión de los propietarios, el crédito de los proveedores y la canalización del ahorro familiar hacia las actividades productivas, se dice que existe una real falta de acceso al capital debido generalmente a la ignorancia por parte del pequeño empresario respecto a la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan, debido a que a veces son sujetos poco probables de créditos. Ante esto la pequeña empresa se enfrenta el reto de discernir que fuentes de financiamiento son más adecuadas a las características de su empresa y cuales les implican costos financieros menores.

Se presume que el administrador de las pequeñas empresas normalmente carece de suficientes conocimientos en finanzas. El sistema de registro contable es simplificado en la empresa pequeña, es deficiente el análisis de costos y en ocasiones carecen de él, no se evalúan los resultados de los Estados Financieros.

Aprovechan materias primas y mano de obra locales con lo cual impulsan la actividad económica del lugar en donde se establecen, por lo general la selección del personal es en base a la recomendación de familiares y amigos. En muchos casos se desconoce o no se toman muy en cuenta los derechos y obligaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo.

Los sistemas de producción utilizados, no son muy sofisticados y en algunos casos son totalmente rudimentarios. Se dice que las pequeñas empresas generan mayor cantidad de empleos por unidad de inversión.

También se habla de que existe una relación más estrecha con los trabajadores lo cual resulta contradictorio ante los problemas que sustenta la pequeña empresa, pero lo tomaremos como que en ocasiones sucede lo anterior, lo que hace suponer que existe un ambiente de confianza, es decir que el director establece más contacto con sus trabajadores así como con sus clientes y proveedores. Lo cual supone una facilidad de comunicación y representa un aspecto muy positivo.

Estas empresas contribuyen en buena manera a la formación de nuevos empresarios, a la capacitación de la mano de obra y al fomento de la competencia. Tienen una posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada su magnitud la empresa pequeña se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que algunos autores consideran que sus operaciones no repercuten de manera importante en el mercado.

Cuenta con una significativa flexibilidad operativa; el pequeño empresario tiene independencia para manejar su negocio y atenderlo así por más tiempo.

Hay criterios que coinciden al afirmar que cuentan con la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías. La empresa pequeña se caracteriza por tener pocas políticas y reglas claras, únicamente se trabaja sobre la base de ir resolviendo los problemas que se vayan presentando.

Se conoce que las funciones del personal están mal definidas, existen pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.

La pequeña empresa representa un elemento indispensable para lograr un aparato productivo más integrado, más competitivo y menos dependiente del exterior.

1.4.1 Elementos que conforman la pequeña empresa

Para que la organización logre sus objetivos debe requerir de una serie de recursos, divididos en tres grupos; Los Recursos Humanos, los Recursos Materiales y los Recursos Técnicos.

-Recursos Humanos:

Estos son primordiales para la empresa, ya que el recurso humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo, por que en base a sus habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, será capaz de llevar a cabo las actividades que deba desempeñar para el logro de los objetivos en la misma.

Lo mencionado anteriormente por desgracia no es lo que se ve en la práctica ya que tenemos que hacer énfasis en que las empresas consideran a los recursos materiales y técnicos como más importantes olvidándose de que el recurso humano es el que va a lograr manejar y mejorar los dos anteriores. Este problema se ha debido a la gran oferta de mano de obra de baja calificación que impera en México.

-Recursos Materiales:

Este tipo de recursos comprende a las materias primas, al dinero, a la maquinaria y equipo y a las instalaciones físicas que son importantes debido a que nos permiten obtener los medios para producir lo planeado por la empresa.

-Recursos Técnicos:

Dentro de estos se enuncian la tecnología, los sistemas, los organigramas, los instructivos y los procedimientos, elementos básicos para el buen funcionamiento y manejo de la empresa ya que a través de estos se logran los objetivos.

Cabe Mencionar que la pequeña empresa, aunque sea en forma rudimentaria cuanta con todo lo anterior, de manera que una vez definidos dichos elementos, se debe buscar la manera de fomentar su crecimiento y utilización para el beneficio de dichas empresas: en base a ciertos objetivos que se deben definir con claridad.

1.4.2 Objetivos de la pequeña empresa

Desde hace algún tiempo nuestro país se encuentra inmerso en medio de un esfuerzo continuo para fijar los principios de una estructura económica, cuyo proceso sea activo, constante y hacia arriba, por lo cual se dice que es hora de formar estructuras de tal manera que los frutos obtenidos de ese proceso sirvan para apartar de la marginación y pobreza a los Mexicanos, cuya función social hasta hoy ha sido la de contribuyentes más que la de receptores.

Hace falta ahondar en la concientización y cumplimiento de uno de los factores del cambio siendo este el empresario de la industria pequeña; no obstante hay empresas que están concientes del desafío nacional, por lo que los demás deben tomar el ejemplo para conformar el aporte de la pequeña empresa al prototipo del país al que deseamos llegar.

En una organización los objetivos son de primordial importancia por lo que es necesario fijarlos de una manera concreta.

Por lo anterior podemos decir que los objetivos que persigue la pequeña empresa son:

- El producir más ya sea bienes y/o servicios competitivos en calidad y precio.
- El lograr ser eficaces y eficientes.
- La participación en el desarrollo regional.
- La generación de fuentes de empleo, así como el impulsor a mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo.
- El promover el ahorro interno del país.
- La contribución a la independencia económica y social del país.
- Poder servir como auxiliar o apoyo a las grandes empresas.

En base a estos objetivos, la empresa tienen que buscar la mejor posibilidad de realizarlos, si no es en su totalidad tratando de obtener la mayoría de ellos, ya que en algunas ocasiones, el medio ambiente que impera alrededor de éstas las frena para no poder obtener el máximo de objetivos que se planea alcanzar.

1.5 FACTORES QUE MOTIVAN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Se considera que la falta de empleo es uno de los factores que contribuye a su creación, por ejemplo, tenemos a las personas que por su edad avanzada ya no tan fácilmente consiguen empleo, por lo que a veces invierten sus ahorros en la creación de sus propios negocios esto en base a sus conocimientos o al dominio de un nicho determinado dentro del mercado, generalmente hablamos de personas retiradas, jubiladas o desempleadas. Otro factor es el deseo de independizarse y ser su propio jefe, ya sea por sí sólo o asociándose. La libertad de desarrollar plenamente sus propias ideas, así como la necesidad de ser

reconocido como empresario por la sociedad y de ser identificado por todos como tal.

El suelo, la ganancia o la utilidad más propiamente dicho, será de acuerdo a su capacidad y no se mantendrá estática.

Estas industrias, en muchos casos, surgen para servir también como maquiladora de la mediana y la gran industria.

Los factores anteriores no son limitativos ni se tienen que dar a la vez, puede existir una combinación de dos o más o algunos mencionados; debido a que el ser humano por la complejidad de su conducta puede tener diversos motivos para iniciar su propio negocio.

1.5.1 Estructura organizacional de la pequeña empresa

La estructura organizacional es considerada como el marco en el cual se van a realizar actividades gerenciales y operacionales. De cualquier estructura orgánica de que se hable buscará que las organizaciones que la integran lleguen a obtener una máxima eficiencia, cooperación y un mayor rendimiento del esfuerzo humano.

La estructura orgánica de una empresa representa el proceso encaminado a lograr un fin, el cual se estableció por la planeación. La organización reúne en forma ordenada los recursos y da un arreglo a los recursos humanos, un modelo adecuado para la empresa en donde se van a desempeñar las tareas requeridas

A través de la organización no se llega materialmente al objetivo, sino que ordena los esfuerzos y es así como se formula la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que se habrán de realizar.

En la organización cada individuo obtiene información acerca del lugar donde se ubicará la estructura orgánica de la empresa, conocerá sus relaciones, con quien debe acudir, así como de la persona de quien depende para realizar sus actividades.

1.5.2 Principales problemas que enfrenta la pequeña empresa

Las pequeñas empresas se enfrentan a ciertas adversidades que no permiten un pleno desarrollo económico, tecnológico y social. Pero a pesar de esto, los dirigentes deben preocuparse por darles soluciones. Entre sus principales problemas podemos encontrar:

A) Empirismo.

En el manejo y control de las empresas pequeñas, no se emplean suficientes conocimientos administrativos, por lo que estas son conducidas por métodos aprendidos dentro de la misma o por métodos copiados de otras empresas.

B) Flexibilidad.

Se refiere a la capacidad que tiene la empresa para afrontar situaciones no previstas, es decir, este tipo de empresa no cuenta con procedimientos, programas y sistemas bien estructurados, lo que les impide mantener cierta holgura que permitan hacer las correcciones.

C) Centralización de la autoridad.

Es cuando la autoridad recae totalmente en los dirigentes de la empresa, el que se encarga de la toma de decisiones no toma en cuenta la participación de los miembros de su grupo de trabajo.

D) Especialización.

Esto se refiere a cuando no existe la división del trabajo y como consecuencia la especialización escasea, debido a que no existe una adecuada estructura orgánica, lo que origina que exista una duplicidad de funciones.

E) Falta de tecnología adecuada.

Este tipo de empresas no cuenta con la tecnología recomendable, ya que no poseen los recursos financieros necesarios para obtenerla, lo que les provoca un estancamiento en el desarrollo de sus actividades.

F) Falta de personal capacitado.

Es un de los grandes problemas con que se enfrentan estas empresas, debido a que en ocasiones cuentan con la tecnología necesaria pero no con el personal capacitado para el manejo de dicha maquinaria, ocasionando pérdidas de tiempo y capital.

G) Falta de recursos financieros.

Es tipo de empresas se caracteriza por no contar con suficiente capital para adquirir maquinaria y personal especializado. Esto se debe a que los dirigentes carecen de conocimientos en lo que respecta a las fuentes de financiamiento y su forma de operar.

H) Falta de planeación.

Este tipo de empresas no visualiza su desarrollo a largo plazo, sino que se concreta a hacerlo a corto plazo, es decir carecen de adecuados programas, pronósticos, políticas y procedimientos.

I) Bajo volumen de ventas.

Este es uno de los problemas más graves que afectan a estas empresas. El principal factor que sostiene al pequeño negocio son sus ventas y si decaen las mismas disminuyen sus utilidades. Entre los factores que intervienen en la

disminución de las ventas son: poca competitividad en precios, publicidad inadecuada, productos de baja calidad, mala localización del negocio y escasa relación con proveedores.

Cabe mencionar también que como la pequeña empresa es sumamente vulnerable, cualquier problema político o económico que ocurra en el país repercute de manera drástica en la estabilidad y supervivencia de dicha empresa.

1.5.3 Perspectivas de la pequeña empresa

Podemos percatarnos de que las administraciones más recientes del Gobierno Federal, han demostrado una gran preocupación por el desarrollo de estas industrias, sobre todo ante la apertura del Tratado Trilateral de Libre Comercio en Norte América y la apertura de nuevos mercados por los que atraviesa el país.

Se declara de interés fundamental el desarrollo integral de la industria pequeña en el cual participaran en forma coordinada y concertada los sectores públicos, privado y social; a fin de apoyar y promover en forma solidaria la instalación y operación de las empresas de este subsector y aprovechar su potencialidad y aptitudes para la generación de empleo, producción de bienes prioritarios, integración industrial, desarrollo industrial y la obtención de la capacidad de competitividad con empresas extranjeras ante la apertura de nuevos mercados.

Otro factor importante a considerar es la publicación y promulgación de diferentes leyes para apoyar a la pequeña empresa, con lo cual estas empresas pueden obtener una serie de beneficios y apoyos tendientes a fomentar su crecimiento: otorgando apoyos de asistencia técnica, financiera, fiscal y de mercado

Se dice que han sido importantes los logros en materia de fomento a la pequeña empresa y ahora también a la microindustria que se ha dado, por ello se considera necesario que el Gobierno Federal mantenga una línea de apoyo y fortalezca las ya existentes a fin de asegurar la permanencia de esta industria, así como su consolidación y crecimiento.

Bajo este contexto, nuestro gobierno ha acelerado la integración de este sector al del desarrollo nacional, gracias también a la cooperación inter-institucional de la iniciativa pública y privada, mediante la ratificación de convenios existente entre diversas entidades.

Se habla de que a la fecha los recursos a disposición de la pequeña industria, han sido subutilizados, ya sea por falta de información de los empresarios o por falta de acceso a dichos recursos; es imperativo pues seguir en marcha con acciones aún más concretas tendientes a la difusión del apoyo a que tiene acceso y a las formas de utilizarlo.

Es importante mencionar un punto preponderante que ha contribuido a la incorporación de la industria pequeña a mercados más amplios, es la

concentración de adquisiciones del sector público a estas empresas, utilizando inclusive canales oficiales para la colocación de sus productos.

"Se considera que un régimen referencial de apoyos y facilidades administrativas para la micro y pequeña industria, que elimine los obstáculos que dificulten la instalación y limiten su desarrollo, permitirían aprovechar eficientemente sus cualidades y su potencial.

La creación de pequeñas, empresas, la incorporación de las informarles y el impulso a las ya existentes, representará un aliento a la producción, al empleo y a la productividad industrial". (SECOFI 1991)

En forma personal se considera que vista desde un contexto genérico, las empresas pequeñas han sido un importante factor impulsor de nuestra economía, mismo que ha recibido muy pocos beneficios al no colocarse en el nivel que merece y que ha hecho patente al sobreponerse y seguir subsistiendo a pesar de las contrariedades que ha venido enfrentando, y que gracias en parte a la preocupación del gobierno y otros sectores de participación económica activa se han desarrollado programas cuyos objetos son dar un impulso real, clarificando así sus perspectivas a futuro, pues este apoyo conjugado con la voluntad del pequeño empresario mexicano fortalecerá su estructura tanto productiva como de administración, asegurando así las subsistencia, crecimiento y desarrollo de esta industria.

"Aun cuando se ha logrado mucho en el campo del fomento a la pequeña industria, hay que reconocer que todavía falta mucho por hacer. Si se han dado pasos importantes en aspectos por ejemplo normativos y de instrumentación, en el futuro habrá que enfatizar en la importancia que merecen las actividades relacionadas con la capacitación gerencial, la organización inter-empresarial, el control de la calidad y el desarrollo tecnológico para que la pequeña industria pueda hacer frente a un mundo caracterizado cada vez más por la dura competencia. La modernidad que México exige a estas empresas es una intensa labor conjunta". (SECOFI 1992)

1.6 DATOS ESTADÍSTICOS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Se considera pertinente el presentar datos estadísticos sobre el número de empresas existentes en México por sector económico y entidad federativa, con el fin de visualizar y apoyar con cifras reales las aceveraciones que a lo largo del capítulo se han hecho con respecto a la industria objeto de nuestro estudio.

NÚMERO DE EMPRESAS POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

A : AGROPECUARIO	F: COMERCIO
B : MINERÍA Y EXTRACCIÓN DEL PETRÓLEO	G: TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
C : INDUSTRIA MANUFACTURERA	H: SERVICIOS
E : CONSTRUCCIÓN	

ESTADO	A	B	C	E	F	G	H	TOTAL
AGUASCALIENTES	0	1	1066	7	3219	71	1350	5778
BAJA CALIFORNIA	39	1	1603	36	6505	104	2777	11395
BAJA CALIFORNIA SUR	0	4	117	10	4944	38	1394	6599
CAMPECHE	25	0	263	23	2510	45	610	3683
COAHUILA	0	32	553	28	4930	179	1478	7458
COLIMA	0	2	214	11	1176	17	421	1940
CHIAPAS	1	0	325	70	1697	23	505	3260
CHIHUAHUA	4	9	1951	34	16143	149	3720	22322
DISTRITO FEDERAL	0	76	8613	152	57639	1029	33187	102072
DURANGO	7	24	590	21	1613	69	600	3116
GUANAJUATO	0	3	2784	127	13731	342	3777	21908
GUERRERO	0	1	1049	17	2764	51	849	4892
HIDALGO	0	10	710	14	17827	55	2224	20970
JALISCO	27	12	6030	108	51632	338	13285	72412
ESTADO DE MÉXICO	0	16	3800	46	45611	455	9205	59550
MICHOACÁN	3	2	1457	31	7364	160	2283	11584
MORELOS	1	5	389	5	4447	48	1238	6187
NAYARIT	0	0	227	5	6198	42	1256	7780
NUEVO LEÓN	1	26	2252	21	15560	487	5648	24187
OAXACA	0	0	457	16	3440	26	839	4927
PUEBLA	0	2	1963	45	7599	90	2854	12960
QUERETARO	0	1	524	16	2725	76	903	4391
QUINTANA ROO	16	0	1510	32	14370	210	7028	23459
SAN LUIS POTOSÍ	0	3	533	12	9132	93	651	10533
SINALOA	50	0	570	19	10434	97	1823	13164
SONORA	66	39	200	14	8863	108	2207	11623
TABASCO	0	1	126	34	1515	41	466	2498
TAMAULIPAS	14	1	798	78	11736	464	3523	17316
TLAXCALA	0	0	382	4	5625	19	444	6518
YUCATÁN	0	0	1672	34	12695	80	2549	17336
ZACATECAS	0	10	262	13	6160	17	333	6917
TOTAL	255	282	44651	1275	376646	5356	114145	554094

EL LIDERAZGO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL					
Agropecuario	18	50	18	3	255
Minería	19	27	39	21	282
Industria Manufacturera	3439	5483	3597	1176	44651
Construcción	1146	953	288	58	12759
Total Industrial	4623	6513	3942	1258	57947
COMERCIAL					
Comercial	34283	25813	6509	1494	376646
Total Comercial	34283	25813	6509	1494	376646
SERVICIOS					
Comunicaciones	406	646	302	345	5356
Servicios	10667	4343	1731	1400	114145
Total Servicios	11073	4989	2033	1745	119501
Total	49979	37315	12484	4497	554094

**EMPRESAS EXISTENTES POR SECTOR
ECONÓMICO**

INDUSTRIA 67737	COMERCIO 430527	SERVICIOS 140036
---------------------------	---------------------------	----------------------------

ESTADO	EMPRESAS
AGUASCALIENTES	6074
BAJA CALIFORNIA	14704
BAJA CALIFORNIA SUR	8673
CAMPECHE	3968
COAHUILA	8421
COLIMA	2540
CHIAPAS	4070
CHIHUAHUA	25747
DISTRITO FEDERAL	117961
DURANGO	3615
GUANAJUATO	24513
GUERRERO	6242
HIDALGO	24294
JALISCO	79788
ESTADO DE MÉXICO	67941
MICHOACÁN	13455
MORELOS	7595
NAYARIT	7864
NUEVO LEÓN	26989
OAXACA	6140
PUEBLA	15952
QUERETARO	5981
QUINTANA ROO	26958
SAN LUIS POTOSÍ	12207
SINALOA	15331
SONORA	13528
TABASCO	3249
TAMAULIPAS	19812
TLAXCALA	6748
VERACRUZ	30216
YUCATÁN	19804
ZACATECAS	7920
TOTAL	638300

EL LIDERAZGO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

ESTADO	EMPRESAS
AGUASCALIENTES	5778
BAJA CALIFORNIA	11395
BAJA CALIFORNIA SUR	6599
CAMPECHE	3683
COAHUILA	7458
COLIMA	1940
CHIAPAS	3260
CHIHUAHUA	22322
DISTRITO FEDERAL	102072
DURANGO	3116
GUANAJUATO	21908
GUERRERO	4892
HIDALGO	20970
JALISCO	72412
ESTADO DE MÉXICO	59550
MICHOACÁN	11584
MORELOS	6187
NAYARIT	7780
NUEVO LEÓN	24187
OAXACA	4927
PUEBLA	12960
QUERETARO	4391
QUINTANA ROO	23459
SAN LUIS POTOSÍ	10533
SINALOA	13164
SONORA	11623

1.7 EL EMPRESARIO MEXICANO

Pickle Hal considera al empresario como la persona que organiza, opera y asume los riesgos de un negocio atraído por las oportunidades de lucro.

Al empresario en el proceso de desarrollo económico se le considera como un portador de la innovación tecnológica, además de contribuir indirectamente a la modernización mostrándose así como un agente del cambio social, por tanto el estudio del empresario debe prestar atención a cualquier tipo de empresas, por lo que Pickle ejemplifica al empresario de la siguiente manera.

Ganancias y satisfacciones
Psicológicas

Empresarios _____ Que produce (Bienes y/o Servicios) _____ Público

Organiza
Opera

Los empresarios organizan y operan su empresa por las ganancias y satisfacciones psicológicas. El cuadro anterior tiene como finalidad dar un panorama más amplio de la gran importancia del empresario en este tipo de empresas, ya que ésta es la parte primordial del sistema económico del país y sin duda gran parte del éxito económico se logrará por los esfuerzo y por las innovaciones que sean introducidas por los empresarios en el sector privado.

Dicho cuadro es interpretado de la siguiente manera:

El empresario se encuentra en un punto intermedio del cual surgen dos líneas en direcciones diferentes; una de ellas enfocada a las ganancias y satisfacciones psicológicas que se palpan como retribuciones y la otra línea se refiere a las actividades que el líder tiene que realizar dentro de la pequeña empresa (organizar y operar), para que se llegue a la producción de bienes y servicios que desembocaran hacia el público en forma positiva; de manera que la línea tendiente a las retribuciones se mantenga siempre constante, lo cuál se logrará por medio del perseverante y real esfuerzo que el empresario ejecute.

Pickle nos dice que para llegar a ser un buen empresario en la pequeña empresa se debe contar con ciertas aptitudes para lograr alcanzar el éxito. Entre las cuales cita:

A) Conocimientos de orden técnico.

Este inciso se refiere a que el empresario debe tener conocimientos de lo que va a hacer, es decir saber que recursos va a utilizar y de que manera los va a operar y así obtener productos y servicios de buena calidad y que la empresa siga en actividad.

B) Agilidad mental.

Es muy importante porque de ésta dependerá que el empresario tome las decisiones correctas cuando se encuentre en una situación problemática, ya que usando su capacidad de razonamiento y pensamiento creativo sabrá resolver de la mejor manera posible los problemas que se presenten en el desarrollo de la empresa.

C) Motivación.

El empresario deberá tener gran ánimo por realizar las cosas, tendrá responsabilidad por lo que hace, será consistente siempre pensando en progresar y salir adelante teniendo iniciativa para realizar sus planes.

D) Capacidad de comunicarse.

El empresario se verá en situaciones en las que tenga que comunicarse con personas ajenas a su empresa, las cuales serán los principales medios para el desarrollo de las actividades comerciales, estas personas son clientes, proveedores y empleados.

E) Habilidad para las relaciones humanas.

Aquí debemos entender que el empresario debe saber aplicar los factores de la personalidad como la sociabilidad, el tacto, la estabilidad emocional y principalmente la capacidad de relación; los cuales son auxiliares valiosos para el pequeño empresario.

Cabe hacer notar que él empresario Mexicano además de cumplir con lo mencionado anteriormente debe adquirir ciertas satisfacciones personales como:

- Alcanzar la satisfacción en el trabajo
- El hecho de ser su propio jefe.
- El tener expectativas de prosperidad y adquirir una posición dentro de la sociedad.
- La identificación personal con su propia empresa al sentirla parte de su propia persona.

Por lo anterior, podemos decir que el empresario es el elemento que lleva a cabo todo el desarrollo de la Pequeña Empresa, por eso la necesidad de hacer énfasis sobre el tipo de liderazgo que debe emplear para llevar a cabo su cometido.

Con esto no se quiere decir que el empresario logre su cometido, ya que tendrá que enfrentarse a problemas Culturales que tendrá que resolver para lograr.

1.7.1 Problemas culturales del empresario mexicano

Ya se ha señalado la parte agradable en cuanto a lo que el empresario Mexicano representa y como debería ser su comportamiento y expectativas, a fin de lograr el crecimiento de su empresa; pero es muy importante también mencionar las deficiencias que existen en el ámbito empresarial, específicamente en la pequeña empresa: con la finalidad de poder dar un panorama más cercano a la realidad que viven dichas empresas, y de la necesidad de un cambio en el empresario o líder.

Se habla mucho de la variación cultural de las empresas en México en general. por un lado se encuentran los empresarios letrados en los métodos y estilos administrativos más sofisticados y por otro aquellos (que son la mayoría) que siguen las políticas empíricas y lineamientos que otros han seguido, lo que implica la incapacidad de innovar o tomar riesgos, por lo que los nuevos métodos de administración y cultura organizacional son mas bien una importación cultural que deja a un lado la innovación personal y el tomar en cuenta las situaciones particulares que circunscriben a nuestras empresas, por lo que es muy frecuente que se visualicen aspectos como:

A) Idealismo.

Que se refiere a la utilización de largos períodos para la planeación del trabajo fijando en muchos planes inalcanzables y metas idealistas.

B) Impulsividad.

Esto se refiere a la colocación de una persona en determinado puesto sin ningún tipo de análisis, de igual forma se hacen cambios de rango sin tener ningún tacto por quitar al ocupante original de dicha posición.

C) Actitudes individualistas.

Debido a que el trabajo se ve como la satisfacción de una sola persona y no de un grupo, de manera que difícilmente se lograra obtener una buena participación y actitud de los demás.

D) La asignación de funciones y responsabilidades.

Está basado en las relaciones que interesan a la familia de dicha empresa.

E) La administración de la empresa pequeña es llevada normalmente por parientes o miembros de los jefes de familia.

La administración es subjetiva. lo cual no tiene nada que ver con el perfil de un líder situacional que distará mucho de basar su administración en sus ideas personales o de su familia y no hará caso a impulsos irreflexivos que obedezcan a una necesidad personal y no grupal.

F) La administración y organización del trabajo está basada en las tradiciones y costumbres.

Con escasa atención a factores como el esquema técnico de trabajo, esfuerzo, aprovechamiento y efectividad organizacional.

El poder humano administrativo depende en gran parte de la costumbre e intuición, con casi ningún personal sistemático de administración. El estilo individualista de supervisión pone los requerimientos personales de poder y de imagen ante los requerimientos del grupo organizacional.

G) Las comunicaciones generalmente son indirectas y no son sujetas a discusión. No aprovechan la cercanía con la gente y las ventajas que esto significa. Los mensajeros deben mantener su distancia y darse cuenta de las relaciones existentes, es decir la comunicación vertical de un empleado hacia un empresario se torna difícil.

Lo que recién acabamos de exponer se refiere al comportamiento real que se suscita por parte de los dirigentes dentro de la pequeña empresa, así que Al no cambiar este tipo de actitudes y cultura empresarial, es muy probable que las pequeñas empresas no logren sobrevivir a los retos que impondrán los nuevos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales en que se desarrolle, por lo que los empresarios tendrán que tomar la actitud de líderes y buscarán guiar a sus subordinados a la obtención de objetivos cuyo logro repercutirá en el bien común.

CAPÍTULO II EL LIDERAZGO

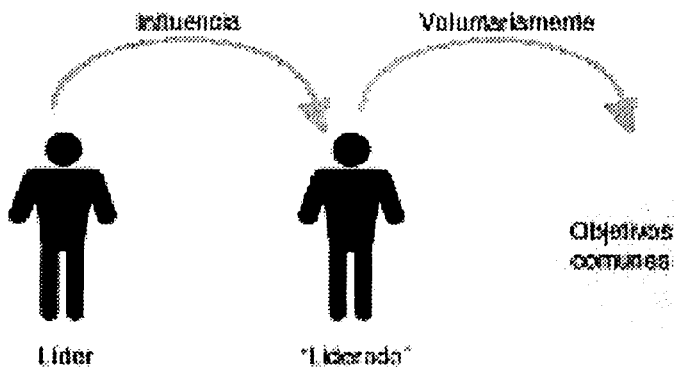
En este capítulo se abordarán aspectos vinculados con el liderazgo en general, sus conceptos, su importancia y aplicación dentro de las organizaciones y en diversos grupos; es decir todos aquellos elementos necesarios que nos permitan valorar las diferentes habilidades, características y comportamientos que debe presentar un líder ante la organización y sus subordinados.

2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. (Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, o una nación). En aras de la simplificación, y porque lo que aquí interesa fundamentalmente es el liderazgo en el terreno organizacional, en adelante utilizaremos la palabra organización para referirnos al conjunto que la compone. Ver gráfico N°1.

Gráfico 1

Liderazgo - Definición según Terry



TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

De la definición anterior surgen dos campos fundamentales de liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es: influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

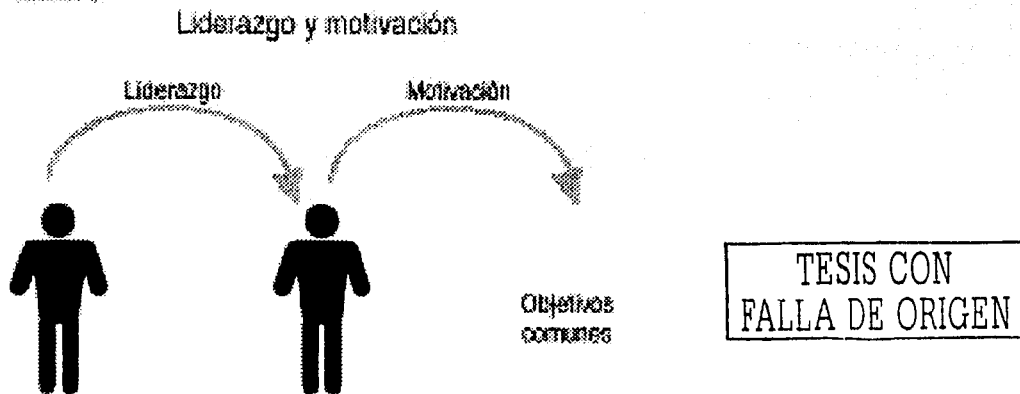
Dicha definición concuerda con lo que destaca John P. Kotter en su obra *The leadership factor*, The Free Press (1988), basada en un trabajo de investigación que incluyó entrevistas y encuestas a un gran número de gerentes.

Este autor dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
2. Lograr una cooperación de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: voluntariamente (en el texto original en inglés *willingly*), que también podría traducirse como de buena gana. En efecto, para caracterizar el liderazgo no se trata simplemente de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente y motivado se empeñe en lograr los objetivos que correspondan. La motivación de la gente es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. Puede decirse entonces que el liderazgo y la motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación; que cualquier análisis de liderazgo tiene su correlato en materia de motivación, y viceversa. Ver gráfico N°2.

Gráfico 2



Edgar F. Huse en su libro de comportamiento organizacional emite una sencilla definición afirmando que el liderazgo es el esfuerzo para influir o cambiar el comportamiento de otros para así alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Robert Tannenbaum afirma que el liderazgo son una serie de influencias interpersonales ejercidas en una situación y dirigidas a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Bernar M. Bass nos explica que el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo, es decir, cuando el objetivo de un miembro A, de cambiar a otro miembro B; o cuando el cambio en el comportamiento de B gratificará a A o refuerza el comportamiento de A para alcanzar el objetivo, eso es liderazgo.

Sikula ve al liderazgo como un proceso que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Scott, Michell y Birnabarum añade que el liderazgo es más que poder; incluye no solamente el poner a las personas a hacer cosas sino el poner a un grupo a hacer las cosas correctamente.

George Terry considera al liderazgo como la actividad de influir en las personas para que se esfuerzen deseosamente hacia el logro de los objetivos grupales.

Por último, se tiene la definición de Reyes Ponce el cual dice: "El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros la sigan entusiastamente en la búsqueda de determinados objetivos y que se coordinan eficazmente para ello, con base en la confianza que les infunde y en su habilidad para persuadirlos".

En todas las definiciones anteriores hay elementos que hacen que cada una sea diferente, pero también podemos observar que todas tienen algo en común, el liderazgo se ve como una capacidad, como un proceso, como una actividad, como una interacción, lo cual significa que los autores tienen diferentes concepciones al respecto. Sin embargo, todas las definiciones nos dicen que se influye o se cambia el comportamiento de otros para lograr alcanzar algo. Por lo que se puede concluir que el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo ciertos objetivos bien definidos.

Es importante señalar que en la búsqueda de estos objetivos, si es en forma grupal el individuo debe alcanzar sus propias metas. Debe hacer un desarrollo tanto grupal como personal.

En base a lo anterior podemos decir que el líder será aquella persona capaz de desarrollar habilidades que le permitan hacer que las personas se conjunten en grupos capaces de lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales a lo que Rodríguez Estrada define como la afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad y comunicación eficiente, asimismo será aquella persona capaz de motivar a otros.

2.1.1 Responsabilidades del líder

La responsabilidad más importante del líder es enseñar con el ejemplo, las actitudes, los hábitos de trabajo y el espíritu trabajador del líder es el modelo para los empleados, significa que debe aceptar su responsabilidad por sus decisiones y acciones, debe aceptar nuevas responsabilidades y no tratar de esquivarlas.

Se dice que a la gente le gusta platicar, lo que le da oportunidad de estar en contacto con su gente, no sólo en cuanto a los detalles sino también en los aspectos de su vida personal, mantener contacto no sólo sirve a un interés individual sino que también ayuda a engrandecer los logros grupales.

El líder debe reconocer que las personas tienen derecho a una dignidad y a una consideración, por lo que merece una oportunidad de desarrollo como seres humanos.

El tener éxito no quiere decir que el liderazgo sea efectivo, el liderazgo tiene éxito en el grado en que el individuo o grupo responda a éste, sin embargo hay una diferencia entre liderazgo con éxito y liderazgo efectivo, es decir si el individuo responde por los castigos y recompensas que puede ejercer el líder, el liderazgo es exitoso, pero si el individuo no alcanza sus propios objetivos, el líder no ha sido efectivo. Ahora si el individuo responde por que quiere y cree que ganará algo. entonces el liderazgo es efectivo y exitoso.

Para tener éxito en lo anterior, es necesario considerar algunos aspectos que pueden ser de utilidad para que los líderes se comporten ante sus subordinados, por lo que los siguientes puntos obtenidos del libro de Killian A. serán de utilidad para aquellos que buscan tener una mayor influencia sobre los demás:

A) Los líderes respetan.

La relación apropiada entre el líder y su gente se resume en el aspecto de que el líder debe respetar la individualidad, la dignidad y las necesidades de todos en un grupo.

A su vez el líder debe ser respetado por lo que es y por lo que hace, el impulso a seguir a otra persona empieza con la confianza construida o basada en un respeto y una imagen.

B) Los líderes trabajan efectivamente con personas.

El trabajar con gente representa al líder en acción, los recursos humanos son el principal activo del líder, por lo que su contribución al grupo va a depender de su capacidad de utilizar dichos recursos.

C) Los líderes responden a las necesidades y deseos de otros.

El líder debe responder a las necesidades y deseos de su gente, tanto a los inmediatos como a los de largo plazo.

D) El líder es un conocedor.

El líder depende del conocimiento que él tenga sobre un tema y por lo tanto de ser capaz de contestar las preguntas realizadas por su gente. Debe entender la situación en su totalidad: el pasado, presente y futuro, el como afecta a otros y como esta afectada por otros. Debe tener una amplia gama de conocimientos, saber los detalles del sistema y de los procedimientos y entender las técnicas que se utilicen en la empresa.

E) El líder posee una motivación superior.

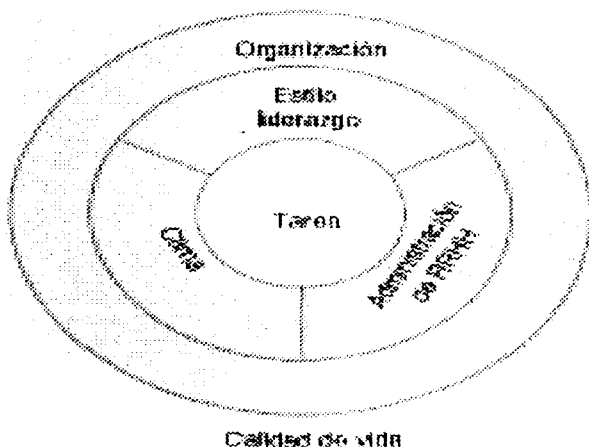
El líder debe tener un intenso deseo de hacer y de involucrar a los demás en ello, debe reconocer que no puede motivar a los demás si él no está convencido y actúa. La motivación no sólo pone a la gente a hacer las cosas sino que también los mantiene en ello. Para motivar a otros el líder debe reconocer que de las ganas de participar de los demás depende el beneficio que se obtendrá.

A continuación se presenta una clasificación de algunos factores de motivación:

1. La atracción de la tarea que desempeña la persona.
2. Las condiciones de la organización que rodean la tarea, que a su vez pueden agruparse en tres campos fundamentales, a saber:
 - El estilo de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre las personas.
 - El clima general del sector y de la organización.
 - Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.
3. La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Ver gráfico No. 3

Gráfico 3

**Factores de la motivación
funciones de liderazgo**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tal clasificación nos sirve como base conceptual para identificar las funciones del liderazgo. Si liderar es provocar motivación, las funciones del liderazgo consisten en operar sobre los factores de la motivación.

F) El líder tiene confianza y entusiasmo.

Ambas cualidades inspiran a otras personas a trabajar con mayor dedicación y ánimo, a la vez que genera respeto.

G) El líder utiliza los recursos.

El líder que logra más es aquél que reconoce y utiliza todos los recursos a su disposición, no desperdicia, reconoce el uso de cada uno y después los acomoda en patrones de funcionamiento hacia los objetivos deseados.

H) El líder saca provecho del ambiente organizacional y aprende de los demás líderes.

El líder debe determinar donde se encuentran sus obligaciones y responsabilidades dentro de la estructura organizacional, un claro entendimiento de ellas le da una oportunidad de mejorar sus relaciones de trabajo con otras personas de todo nivel organizacional. El buen líder aprende de los demás y de todo lo que le rodea, estudia sus errores y éxitos para evitarlos y hacerlos más grandes.

Sin embargo, no se quiere decir que con esto se tenga asegurado el éxito, por lo que el líder deberá reconocer que requerirá apoyarse en gente capaz que le ayude a ocuparse de los detalles.

2.1.2 Enfoques del liderazgo

Respecto de qué es lo que hace a una persona líder ha habido muchos enfoques a lo largo del tiempo, recorreremos aquí algunos de los principales.

Enfoque sustancialista:

Desde los griegos y aún antes, interesó a muchos responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el secreto de los líderes? ¿Qué tienen en común esas personas, contadas por cierto, que alcanzan posiciones de liderazgo? Estos enfoques buscan identificar ciertos rasgos de personalidad profundamente arraigados en los sujetos, más bien permanentes, muchos innatos o bien adquiridos con un trabajo casi ascético de largos años. Por lo tanto, en esta perspectiva dichas disposiciones resultan más bien fijas, poco modificables.

Los estudios hechos en este siglo, y hasta los años 40 o 50, en pos de estos rasgos universales de personalidad son muchos. Ahora bien, sus conclusiones no son muy prometedoras dado que no existen muchas coincidencias entre ellos, las taxonomías son muy dispares y en cada una de ellas se subrayan ciertos aspectos que en las otras no aparecen como relevantes. Investigaciones posteriores

parecen demostrar poca consistencia entre muchos de los rasgos señalados respecto al liderazgo. Dicho de otra forma, no sería fácil encontrar muchos aspectos en común entre distintos líderes históricos como podrían ser Gandhi, Stalin, Henry Ford o la Madre Teresa. ¿Cuál es el secreto de los líderes, entonces? La pregunta sigue abierta.

De todos modos, más por sentido común que por los dudosos resultados de la investigación de campo, parece indudable que aquellas personas que aspiran a ejercer el liderazgo requieren ciertos atributos mínimos de personalidad. Ver gráfico N°4.

Gráfico 4

Enfoques sustanciales

¿Qué rasgos permanentes convierten a una persona en líder?

Cualidades de un líder

Algunas conclusiones de los enfoques sustancialistas:

Conocimientos

Capacidad intelectual (creatividad, juicio crítico, etc.)

Carácter/Voluntad/Autodominio/Templanza/Paciencia

Coraje/Valor Atracción personal/Comunicación/Persuasión

Respeto e interés por la gente/Equidad/Credibilidad/Inspirar confianza

Estos enfoques pueden ser útiles para una primera y muy gruesa selección de candidatos, pero han fracasado en la definición de los factores de el líder. Además pueden encerrar un enfoque algo aristocrático, toda vez que subrayan la idea de que éste es un atributo de pocos elegidos. Finalmente estas teorías son por lo general bastante escépticos respecto de las posibilidades de crecimiento del potencial de liderazgo de las personas mediante la educación. Por lo tanto, si bien pueden contener un carácter ejemplarizador o inspirador, no aportan demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

Enfoque comportamentales:

Confrontados con las dificultades señaladas, se desarrolló en los EE.UU. una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Desde aquí se cambia el ángulo de la pregunta y se orienta más a lo directamente observable: ¿cómo se **comportan** las personas con liderazgo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfico 5

Enfoques comportamentales

Pregunta clave:

¿Qué comportamientos comunes describen a los líderes?

Este enfoque basado en la indagación del comportamiento no sólo fue abordado por los que podríamos llamar estrictamente conductistas; es decir, los enrolados oficialmente en tal escuela de psicología, sino también por otros investigadores que sin adherir a la filosofía conductista se basan en el estudio de los comportamientos y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad típica de las teorías sustancialistas.

Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

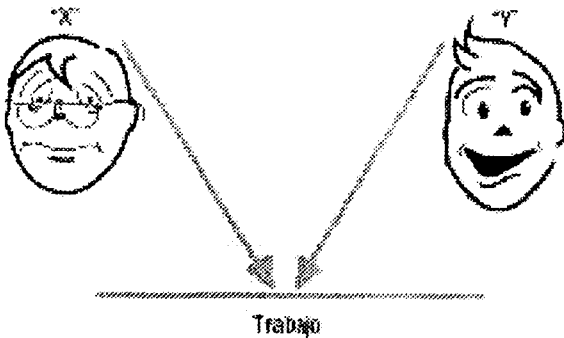
- La teoría X e Y de Mc Gregor
- Los sistemas gerenciales de Likert
- El Grid Gerencial de Blake y Mouton

La teoría X e Y de Mc Gregor

Para Mc Gregor (Mc Gregor, Douglas, *The Human Side of Interprise*, Mc Graw-Hill, 1960) los gerentes parten de dos suposiciones básicas sobre la naturaleza de sus colaboradores. Se utilizan los términos de teoría o enfoque X teoría o enfoque Y para evitar transmitir una valoración sobre las mismas. Ver gráfico N°6.

Gráfico 6

Teorías "X" e "Y" de Mc Gregor



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Estas dos suposiciones a su vez provocan comportamientos consecuentes. Así la teoría X lleva a un desempeño autocrático del líder, y la Y a otro participativo. Si bien para Mc Gregor no se puede decir que el primero sea el malo o duro respecto del segundo, bueno o blando. En su enfoque original el gerente eficaz puede responder a cualquiera de las teorías; por lo tanto, no se ha de suponer tampoco que el primero X es un enfoque peyorativo respecto de la gente y que el segundo Y resulta ingenuo. Pero de hecho se lo interpreta como un modelo normativo.

Teoría X e Y (Douglas Mc Gregor)

Teoría X

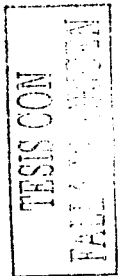
Principales ideas

1. El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Principales ideas

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse asimismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.



El aporte destacado de Mc Gregor consiste en recordar a toda persona con responsabilidades de conducción, la importancia de clarificar y verificar los

supuestos o prejuicios que pueden estar condicionando su comportamiento respecto de sus colaboradores. Ahora bien, al tratarse de un enfoque unidimensional que trabaja con una sola variable, a saber, más o menos uso de la autoridad por parte de quien conduce, resulta poco explicativo de una realidad tan compleja como la del liderazgo.

Los sistemas gerenciales de Likert (Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, 1961)

Más tarde Rensis Likert formuló un modelo con semejanzas al de Mc Gregor, aunque claramente normativo. Según este autor, en verdad existe un comportamiento mejor. Además, aquí se describen grados intermedios respecto de los extremos X e Y. Para Likert la mejor forma de conducir un equipo corresponde al comportamiento participativo, o sistema 4. Su extremo opuesto sería el explotador-autoritario o sistema 1, describiendo el sistema 2, benevolente-autoritario, y el sistema 3, consultivo como grados intermedios.

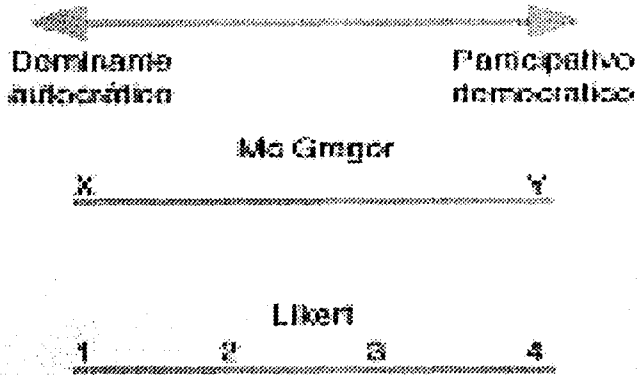
Likert encontró que los equipos administrados bajo el sistema 4 eran los más eficaces y los que evidenciaban mejor motivación.

Likert construyó un muy completo cuestionario sobre características organizacionales, que incluye 18 variables clasificadas en los siguientes rubros: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Definición de Metas y Sistemas de Control. El instrumento sigue resultando útil para diagnosticar el estilo de una organización o sector respecto de estas prácticas e identificar áreas en las que puede resultar útil hacer intervenciones de mejora de la participación.

Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el *empowerment*. A continuación se desarrolla un continuo comparativo de los dos últimos enfoques. Ver gráfico N°7.

Gráfico 7

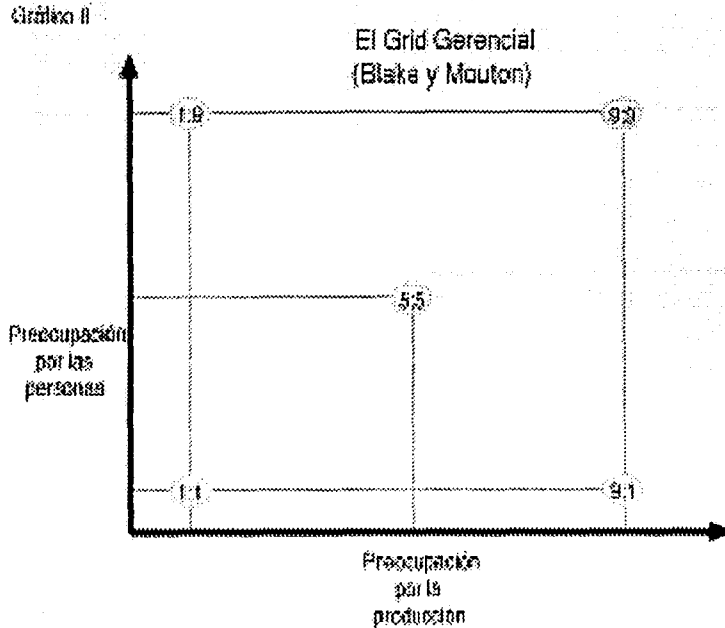
Estilo de liderazgo según
Mc Gregor y Likert



El Grid Gerencial de Blake y Mouton

Basados en investigaciones anteriores en las universidades de Ohio y de Michigan sobre estilos de liderazgo en base a dos dimensiones: la estructura inicial orientada a la tarea del líder, y la consideración dirigida a las buenas relaciones con la gente, este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base al entrecruzamiento de dos variables según muestra el gráfico N° 8.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Si bien se tipifican cinco posiciones principales, la grilla da lugar a ochenta y una posibilidades de intersección entre las dos variables.

El principal aporte de este enfoque es el de mostrar que el compromiso con la producción y logro de resultados no ha de estar reñido con el cuidado de la motivación de la gente, sino que más bien ambos se llaman mutuamente, toda vez que sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. Del mismo modo, podría decirse que sin un serio compromiso por la producción o los resultados de la organización o el negocio, un manifiesto interés por la gente parecería más bien una declamación poco auténtica, demagógica o voluntarista.

El Grid Gerencial resulta útil para identificar estilos organizacionales y gerenciales, y ha sido aplicado con éxito para seleccionar personas de acuerdo con sus preferencias en concordancia con las exigencias de un determinado puesto gerencial.

Sin lugar a dudas, el mayor valor de este enfoque está en que rompe con el paradigma unidimensional, toda vez que es el fruto del entrecruzamiento de dos variables en un típico enfoque cartesiano. Ahora bien, la principal crítica que ha recibido este enfoque es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.

Al igual que el resto de los modelos que marcan un tipo de conducta como mejor, resulta rígido, toda vez que no tiene en cuenta que en no todas las circunstancias el 9.9. Parece ser el más pertinente.

Enfoque situacional:

Confrontados con las limitaciones de los enfoques conductuales-normativos, las investigaciones se dedicaron a intentar responder la siguiente pregunta: ¿puede un mismo estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias? ¿Cuáles son las situaciones típicas que enfrentan los gerentes al liderar, y cuál es el mejor estilo a aplicar en cada una de ellas?

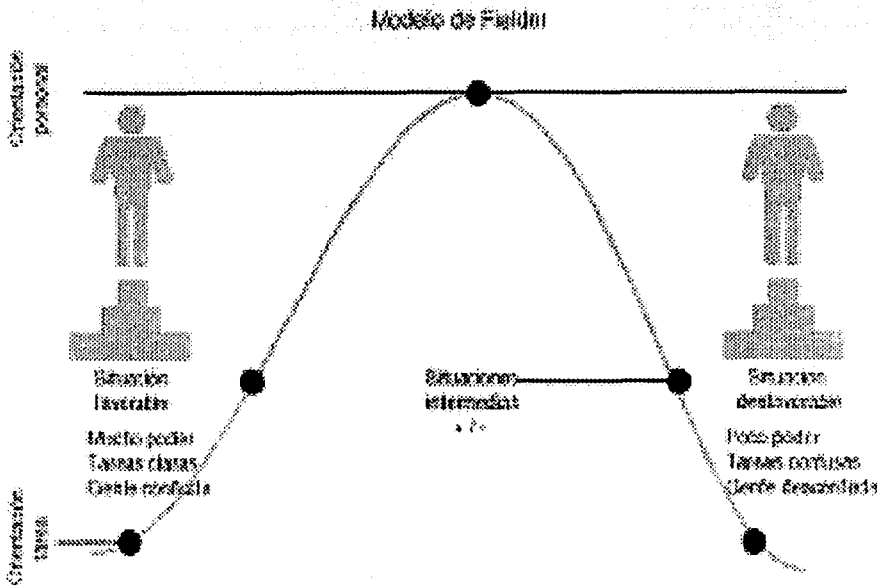
Las primeras conclusiones reconocidas en esta línea fueron de Fred Fielder (Fielder, Fed E., *A Theory of Leadership Expectativeness*, Mc Graw Hill, 1967).

Para este autor las variables críticas que definen una situación son:

- ¿Cuánto poder tiene el puesto gerencial?
- ¿Cuán claras son las tareas a desarrollar?
- ¿Cuál es el grado de aceptación, confianza y disponibilidad que los colaboradores manifiestan respecto del jefe?

La combinación de las tres variables puede producir situaciones más o menos favorables para el líder. Según Fielder, en los casos claramente favorables (mucho poder, tareas claras y confianza), y en los claramente desfavorables (poco poder, ambigüedad en la definición de tareas, poca confianza con los colaboradores), el estilo más eficaz de liderazgo es hacia la tarea y los resultados. Por el contrario, será más productivo un estilo orientado a las personas en los casos en que las tres variables (poder, tarea, relación) produzcan situaciones moderadamente favorables o desfavorables. Ver gráfico N° 9.

Gráfico No. 10



De este modo este autor es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos.

Sin duda, el modelo situacional más ampliamente difundido ha sido el de Hersey y Blanchard. Los autores reconocen que las variables intervinientes que determinan una situación son muchas (cultura de la organización, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad, etc.). Sin embargo, para la elaboración de su modelo se centran en la madurez o grado de desarrollo de los colaboradores como la variable crítica. A su vez, para ellos la madurez se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (pericia y conocimientos) y el interés (motivación y seguridad en sí misma de la persona respecto de la tarea). Ver gráfico No. 10

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Gráfico 10

Madurez de los empleados según
Hersey y Blanchard



TESIS CON
FALLA DE COPIADO

Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4) y saber:

- D1: Principiantes entusiastas: personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.
- D2: Aprendices desencantados: colaboradores de poca experiencia y baja motivación.
- D3: Expertos con interés variable: confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.
- D4: Estrellas: expertos comprometidos.

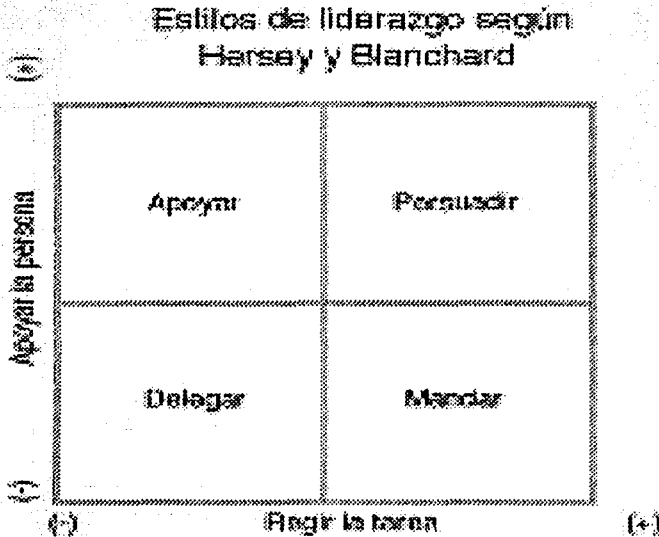
Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como principiantes entusiastas (D1) y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a esta regla y también movimientos de involución.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

- Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada en cuanto competencia e interés.
- Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

Para poder ejercer su flexibilidad el líder podrá asumir cuatro estilos típicos diferentes, según se oriente preponderantemente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea. Ver gráfico N° 11.

Gráfico 11



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mandar a los D1: estructurando bien la tarea, enfatizando la dirección sobre el apoyo a la persona.
- Persuadir a los D2: estructurando también la tarea directivamente, pero proporcionando apoyo a la vez.
- Apoyar a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.
- Delegar a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

El modelo ha sido y sigue siendo sumamente productivo en seminarios para jefes y gerentes, no porque creamos que luego de su aprendizaje la persona recordará toda la teoría aplicándola convenientemente y al detalle. Más bien resulta útil a quienes habiendo pasado por la experiencia de su aprendizaje terminan perfeccionando su habilidad para estar atento y valorar ciertos aspectos de la compleja realidad superiores-colaboradores. La importancia de este modelo, como la de muchos otros, está en el sedimento que deja cuando uno se ha olvidado de ellos.

Los autores enfatizan la necesidad de asumir el liderazgo prudencialmente, es decir, luego de un adecuado diagnóstico. Enseña que la madurez profesional no pasa sólo por la competencia técnica, sino también por la confiabilidad de las personas respecto de su motivación, compromiso y seguridad en sí mismas

(madurez psicológica). Proporciona elementos para que los líderes se conozcan más a sí mismos y conozcan mejor el efecto que producen sus comportamientos en sus seguidores.

Teniendo en cuenta que no es valorativo, toda vez que no proclama un único estilo mejor que otros, es una excelente plataforma para la comunicación entre el líder y su equipo para acordar formas de comportamiento mutuas en una suerte de *feedback* 360° descriptivo y constructivo.

Las principales críticas que ha recibido pueden agruparse en dos tipos:

- A. Es demasiado rígido y simplista. Creemos que esta crítica es más pertinente a algunas de las aplicaciones que ha tenido y no tanto al modelo en sí, teniendo en cuenta que los autores reconocen que el mismo es parcial y que hay muchas otras variables importantes que no están consideradas y que de hecho producirían excepciones al mismo.
- B. Es cínico, porque por no atenerse a valores o principios permanentes, puede dar lugar a comportamientos acomodaticios, poco auténticos o manipuladores por parte del líder que pueden entrar en colisión con los valores o cultura proclamada por la organización, o bien producir desconfianza por parte de los colaboradores, minando así el liderazgo.

Enfoque personalista:

Confrontados con las limitaciones de los modelos conductistas y situaciones los autores que han escrito en la última década al respecto optan por un enfoque menos ambicioso en términos teóricos. Resulta ilustrativa una expresión de Bennis, para quien el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce. El liderazgo entonces deja de ser el producto de un comportamiento hábil, fácilmente definible por variables traducibles en una serie de técnicas y recetas. Para estos enfoques, tiene algo de misterio. Por tanto, ya no se prefieren investigaciones tan minuciosas con miles y miles de experiencias de campo. Se opta más bien por el sentido común en una mirada quizá más ingenua, y liberada de la pretensión científicista y positivista de algunas de las décadas pasadas, consistente en querer reducir el estudio de las cuestiones de comportamiento humano a los criterios de las llamadas ciencias duras. Sin duda, detrás de esto está la crisis epistemológica (teoría de las ciencias) del positivismo y racionalismo propio de la posmodernidad. Pero también una nueva sensibilidad gerencial quizá más *light* en ciertos aspectos.

Las actuales publicaciones guardan cierta afinidad porque representan, hasta cierto punto, una vuelta al enfoque de los rasgos permanentes de personalidad o sustancialistas, si bien desde un punto de vista nuevo. En cierto modo se dejó de lado el enfoque aristocrático-sustancialista según el cual los líderes poseen ciertos atributos innatos inmutables, y que dividen a la humanidad en dos clases, los llamados a mandar y los llamados a obedecer. A su vez se sospecha del

optimismo compartido entre los autores conductistas y situacionales, consistente en creer que el liderazgo puede ser explicado por algunos factores claramente aislables y que mediante el entrenamiento se puede hacer un líder de cualquier señor que camina por la calle tomado al azar. Los actuales aportes reconocen:

- A. La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.
- B. La posibilidad de incrementar el liderazgo, pero no ya por el entrenamiento clásico en el aula a cargo de un instructor sino con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales, y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias de autor.
- C. El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes. Ver gráfico N°12.

Gráfico 12

Enfoque personalista

Pregunta clave:

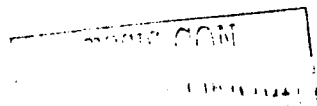
- ¿En qué atributos de la personalidad se basan los comportamientos eficaces de los líderes?
- ¿Cómo pueden desarrollarse?

Algunos de los autores que más se han destacado en esta línea son Bennis y Covey.

Warren Bennis es uno de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el carisma. Basa sus conclusiones en entrevistas de más de 90 líderes destacados en distintos campos, la empresa, las fuerzas armadas, las entidades académicas y de bien público, etc. Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- Persiguen un sueño o propósito claro.
- Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

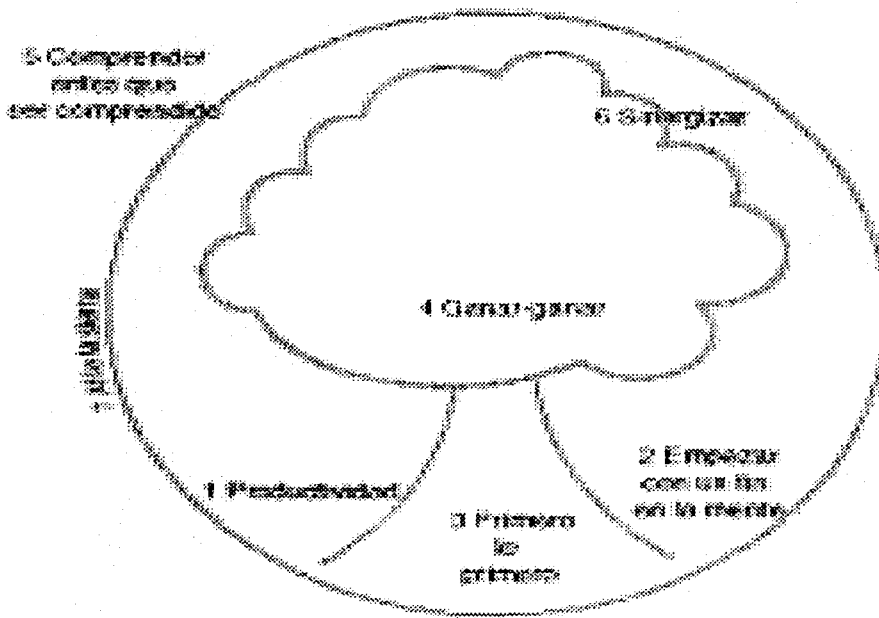
Para Covey las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas. Lo público y lo privado constituyen los dos ámbitos de la personalidad. Para Covey es imposible tener



éxitos públicos si primeramente no se han conquistado los espacios privados. Como muestra en el siguiente gráfico, la personalidad se describe como un árbol con una copa sobre el tronco a la vista de todos (lo público) y unas raíces ocultas (lo privado) pero que sostienen y alimentan toda la frondosidad. Si el árbol no está suficientemente arraigado no habrá frutos, ni hojas y a lo largo del tiempo se secará y caerá. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se cimienta en el trabajo interior del líder consigo mismo. Ver gráfico N°13.

Gráfico 13:

Los siete hábitos de las personas eficaces según Covey



Covey identifica siete hábitos que caracterizan a las personas eficaces:

- A. Hábitos relativos a la victoria privada
 1. Ser proactivo.
 2. Empezar con un fin en la mente.
 3. Primero lo primero (buena administración del tiempo por prioridades).
- B. Hábitos relativos a la victoria pública
 4. Pensar en ganar-ganar (más cooperación que competencia).
 5. Procurar más comprender que ser comprendido.
 6. Sinergia.
 7. La disposición a mejorar siempre los seis hábitos anteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes.

Destacan que cuando un gerente asume ciertos comportamientos aprendidos en un libro pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo. Recuerdan que las relaciones humanas en las organizaciones no se resuelven con ingeniería o reingeniería, y que las personas no responden cuando ven menoscabada su dignidad o sospechan que se las usa. Vuelven a poner el acento en que en cuestiones de liderazgo, ¡importan las personas, tanto el líder, como los seguidores!

Finalmente pueden ayudar a integrar la necesidad de la fidelidad a ciertos principios o valores de la cultura organizacional como la participación, el *empowerment* o la gestión autodirigida con la flexibilidad situacional que requiere cada circunstancia.

Lamentablemente, en algunos casos este enfoque revive la estéril controversia entre disposiciones permanentes y comportamiento situacional, desaprovechando los aportes parciales, limitación propia de todos los modelos, de los enfoques comportamentales y situacionales. En estos casos, cuando se pretende excluir más que sumar, se corre el riesgo de volver al aristocratismo estéril de los enfoques sustancialistas anteriores a la década de los '40. Aquí entran a jugar cuestiones espurias como la moda, los intereses editoriales y los derechos de autor, por sobre la legítima búsqueda de aportes constructivos al difícil arte de conducir personas.

Enfoque prospectivo:

Vale también señalar que en los últimos años algunos autores han intentado enfrentar la cuestión de cuál es el liderazgo del futuro.

Teniendo en cuenta los profundos cambios que enfrentan las organizaciones de cara al siglo XXI cabe preguntarse: ¿Será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo?, y si lo es, ¿Qué tipo de liderazgo será?

La Fundación Drucker (Hesselerbein, Goldsmith y Beckhard, *El líder del futuro*, Editorial Deusto) desarrolló una investigación sobre esta cuestión cuyos resultados han sido publicados como una recopilación de aportes sobre nuevas perspectivas, estrategias y prácticas.

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques prospectivos son:

Según Charles Handy, en el siglo XXI:

- El líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional (principio de subsidiaridad)

- El liderazgo se comparte y rota, en grupos de proyecto y mejora, en organigramas matriciales, etc.
- En la cúspide se necesita un sujeto de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, etc.)
- Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo (se piensa en el líder de una organización virtual), muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

Según Peter Senge, en el siglo XXI:

Senge profundiza la cuestión respecto de las organizaciones que quieren aprender, es decir, que extraen experiencia del pasado para volcarla al futuro pero enfrentándose a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello se requieren líderes con visión sistemática, con modelos mentales abiertos y dispuestos al diálogo permanente para alcanzar visiones compartidas que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes y una meta única.

Según Edgar Schein, en el siglo XXI:

Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

- La creación de la organización, para lo que se necesita un líder motivador.
- La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura.
- El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura.
- El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio.

Para Schein, estas funciones sólo pueden desarrollarse si se sustentan en algunas características personales del líder que parecen inevitables.

Percepción del mundo.

Motivación a cambiar y aprender.

Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.

Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.

Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.

Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Según Kouzes y Posner, en el siglo XXI:

Existen siete lecciones que los líderes deben aprovechar para transitar con éxito el viaje hacia el futuro:

7 lecciones para dirigir el viaje al futuro

Vivimos en un mundo cínico. ¿Qué podemos hacer para ser líderes en él?

1a. lección: los líderes no esperan. Hay que ganar victorias tempranas. Hay que mostrar que está sucediendo algo. Las oportunidades de liderazgo requieren un espíritu pionero. Esperar permiso para comenzar no es una característica de los líderes: si lo es actuar con un sentido de urgencia.

2a. lección: el carácter importa. Las cualidades más destacables de los líderes son la honestidad, la visión de futuro, la inspiración y la competencia: producen lo que los psicólogos llaman credibilidad en origen. La credibilidad es lo primero: la 1a. ley del liderazgo es: Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje. El primer paso de esta credibilidad es la claridad de los valores personales.

3a. lección: los líderes tienen la cabeza en las nubes, los pies en la tierra. Los líderes necesitan un sentido de orientación y una visión de futuro. Las visiones sobre posibilidades, sobre futuros deseados.

4a. lección: la diferencia la producen los valores compartidos. Los valores compartidos:

- refuerzan sentimientos fuertes de eficacia personal
- promueven altos niveles de lealtad en la organización
- facilitan el consenso sobre las metas y los interesados de la organización
- estimulan el comportamiento crítico
- generan normas fuertes sobre el trabajo duro y cuidadoso
- desarrollan el orgullo en la organización
- facilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo
- estimulan el trabajo en equipo y el espíritu de cuerpo

5a. lección: no puede hacer cosas uno solo. El liderazgo no es un acto solitario. En muchos casos estudiados de liderazgo eficaz, no se ha encontrado ninguno con un logro extraordinario sin el compromiso activo de mucha gente. El camino no es crear una competencia entre los miembros del grupo, sino estimular la cooperación. En el complejo mundo actual, la filosofía no es el yo sino el nosotros.

6a. lección: la herencia que dejas es la vida que sigues. No bastan las buenas palabras: se espera que los líderes muestren atención y participen en el proceso de conseguir cosas extraordinarias. Deben mostrar con su ejemplo que se comprometen a las ideas que defienden. La credibilidad del líder, por ejemplo, se demuestra porque hacen lo que dicen que van a hacer.

7a. Lección: el liderazgo es asunto de todos. El liderazgo no es una posición (elevada), es un proceso. El líder no nace, se hace. El liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse. Es sano y productivo pensar que es posible para todos el dirigir. El liderazgo no es una reserva privada de unas pocas personas.

2.2 EL LIDER EN LOS GRUPOS

2.2.1 La palabra equipo no siempre significa lo mismo

Hemos usado hasta ahora las palabras equipo y grupo como si fueran sinónimos. En realidad no lo son estrictamente. Tampoco usamos siempre la palabra equipo con el mismo significado.

Solemos utilizar la palabra grupo para denominar a un conjunto de personas que interactúa entre sí y que tiene alguna historia o propósito más o menos común. Generalmente no usamos la palabra grupo para el conjunto de los pasajeros de un avión, porque no interactúan entre sí y porque el viaje no requiere más que de una mínima coordinación entre ellos. Solemos, en cambio, llamar grupo a un subconjunto de los pasajeros que viajan juntos y reconocen algún rasgo común entre sí. A la tripulación de la nave podríamos también llamarla grupo o, mejor aún, equipo.

Podemos hablar de grupos de estudio, pero en cambio no se habla de grupos de fútbol, ni de hockey, ni de rescate. Parece que pusiéramos una diferencia en el nivel de organización y diferenciación interna. Reservamos la palabra equipo para describir a grupos de alto nivel de madurez, con cierta especialización y diferenciación interna, al mismo tiempo que alta interdependencia entre los miembros.

La palabra grupo designa un fenómeno natural entre los seres humanos, mientras que equipo distingue un fenómeno organizativo conciente.

El significado de la palabra grupo no es unívoco, ya que los grupos tienen distintos momentos de maduración.

Tampoco la palabra equipo es unívoca. A veces la gente dice: Nosotros trabajamos en equipo para referirse apenas a tareas de colaboración entre distintas áreas o sectores, siendo incapaces de referir exactamente quiénes componen el equipo.

Hay empresas que llaman trabajo en equipo a *teams* de empleados de una misma área o sector que comparten una tarea común. En otros casos, equipo designa exclusivamente a grupos interfuncionales que tienen por propósito resolver un problema o desarrollar un proyecto. Los primeros son permanentes y tienen a su cargo tareas rutinarias, los segundos son transitorios y se relacionan con las rupturas.

Cada uno de estos diferentes tipos de equipo plantea necesidades organizativas y de capacitación diferentes.

Mientras que el trabajo conjunto entre áreas apenas requiere buena voluntad, los equipos permanentes de gente de la misma unidad funcional exigen algún manejo de reuniones y cierta especificación de objetivos. Es importante que los miembros del equipo puedan distinguir en sus reuniones proceso (los factores implícitos que hacen a cómo suceden las cosas) de contenido (los factores explícitos que hacen al tema de la reunión). Cierta habilidad para discutir sobre el proceso y el contenido de las reuniones le permite al grupo evaluar su propio desempeño y, en alguna medida, autodirigirse. En estos grupos, el manejo del tiempo y los objetivos, si bien son importantes, no son difíciles de especificar, ya que se

desenvuelven dentro del marco de rutinas, estándares, funciones y tiempos organizativamente conocidos; también es usual que los roles y las jerarquías sean los de siempre.

Los equipos interfuncionales que tienen por objeto resolver un problema o desarrollar un proyecto tienen requerimientos más altos de organización y entrenamiento.

Estos equipos requieren alta claridad de objetivos, al punto de discutir qué es lo que nos proponemos hacer puede ser una parte decisiva de su tarea. El manejo de estándares, roles o tiempos inusuales en la organización puede exigirles también una metodología específica de trabajo, así como una clara definición del liderazgo y los roles. Es muy posible que las jerarquías dentro del equipo no sean exactamente iguales a las de la empresa. La gente de una empresa embarcada en este tipo de programas describía la dificultad de dejar de lado las quintas y las jinetas como una de las mayores dificultades para formar equipos.

En tanto este tipo de equipo es el que requiere mayor precisión en el entrenamiento y la organización nos referiremos a ellos específicamente.

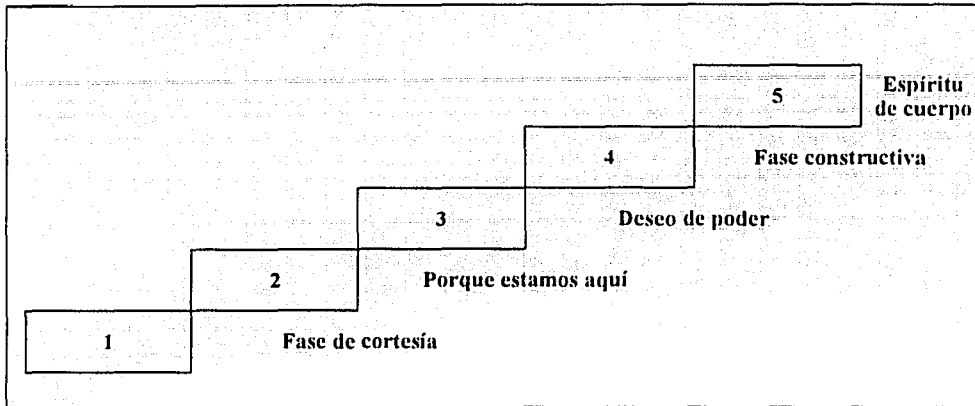
2.2.2 Etapas en la maduración de un grupo de trabajo

Un grupo de trabajo efectivo tiene algunas características bien definidas. En su momento, Douglas Mc Gregor estableció once rasgos típicos de los grupos efectivos:

1. El ambiente es informal, cómodo, relajado;
2. Hay alta discusión y participación;
3. El objetivo ha sido bien entendido y aceptado por los miembros;
4. Los participantes se escuchan unos a otros;
5. Hay desacuerdo y el grupo acepta el desacuerdo como parte del proceso;
6. La mayor parte de las decisiones se toma por consenso;
7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda;
8. Todos tienen, y sienten, libertad para expresar sus ideas y sentimientos sobre el problema y sobre la marcha del grupo;
9. Cuando se decide iniciar una acción, se hacen asignaciones claras;
10. El coordinador del grupo no lo domina ni la gente muestra especial deferencia hacia él o ella y por último,
11. El grupo es consciente de su propia tarea, a menudo se detiene para analizar cómo está trabajando y evaluar su propio proceso.

Sin embargo, un grupo de estas características no surge del aire, es siempre el producto de un proceso de evolución y aprendizaje.

G. Charrier (Annual Handbook for Group Facilitators. University Associates Publishers, Inc. 1984) describió este proceso de maduración como una escalera en cinco etapas:



La primera fase suele ser llamada fase de cortesía. En esta etapa los miembros del grupo se encuentran, comparten valores y establecen las bases para una estructura. La conversación educada incluye cierto intercambio de información que ayuda a los miembros a anticipar las respuestas de cada uno de los otros en las actividades del grupo.

Durante esta etapa, algunos se apoyan en estereotipos para categorizar a los demás. Se establecen las bases emocionales para la futura estructura y se empiezan a conformar camarillas que se convertirán en un elemento importante en las etapas posteriores. Hay una fuerte necesidad de aprobación, aunque la identidad grupal es baja. Los miembros del grupo participan activamente, aún con baja frecuencia y generalmente aceptan que las presentaciones son importantes. El conflicto suele estar ausente en esta fase.

Cuando un grupo está listo para crecer más allá de la etapa de cortesía, generalmente pasa al segundo estadio llamado: ¿por qué estamos aquí? Los miembros quieren saber los objetivos y metas del grupo.

Algunos demandan una agenda escrita. Un grupo orientado hacia la tarea necesita invertir mucho tiempo en esta etapa, ya que suele considerar que el acuerdo en relación con los objetivos es esencial al éxito.

En esta segunda etapa las camarillas suelen tener influencia. Estas nacen y crecen en tanto sus miembros encuentran un propósito en común. La agenda oculta empieza a ser percibida en tanto algunos miembros del grupo comienzan a verbalizar como objetivos grupales las cosas que les gustan a ellos mismos.

La tercera etapa se caracteriza por la competencia y suele ser denominada como de deseo de poder.

Cada miembro del grupo trata de racionalizar su propia posición y convencer a los otros de elegir la alternativa que a él le parece apropiada. Otros miembros se cierran mentalmente y reciben acusaciones de no escuchar a los demás. El conflicto grupal alcanza los niveles más altos de todo el proceso evolutivo. Se da también una lucha por el liderazgo, de la que participan todas las camarillas o subgrupos. Se suele recurrir a votaciones, compromisos o arbitrajes externos para resolver este conflicto.

Los ítem de la agenda oculta empiezan a hacerse más o menos evidentes. La necesidad de aprobación grupal baja en relación con el nivel que tenía en la fase anterior. Los miembros del grupo se arriesgan ahora a sufrir la censura. Las ideas creativas decaen o no son tenidas en cuenta, porque se cree que el autor sólo busca prestigio (poder) a través de ellas.

El grupo todavía no dispone de una identidad en esta etapa.

Algunos grupos nunca pasan de este estadio. Sin embargo, pueden cumplir su tarea aun cuando los datos indican que las soluciones surgidas de la tercera fase no son las mejores; nunca satisfacen a todos los miembros y, en el mejor de los casos, son producto de un compromiso.

La transición del tercer al cuarto escalón se caracteriza por un cambio de actitudes. Los miembros del grupo dejan de lado sus intentos de controlar y los sustituyen por una actitud activa de escuchar a los demás. Esta cuarta etapa, es, precisamente, la denominada fase constructiva.

Debido a la disposición de los participantes a escuchar y cambiar, un grupo en esta fase usará a menudo el talento de sus miembros. La creatividad puede llegar a ser alta, porque el grupo está dispuesto a aceptar sugerencias creativas. Es más, pide sugerencias creativas, las escucha y, si corresponde, las lleva a la práctica.

Según las características del problema que debe ser resuelto y del talento de los miembros del grupo, es probable que se logre una solución mejor que la que cada uno de sus miembros podría haber logrado individualmente.

La última etapa es la de espíritu de cuerpo en ella, el grupo siente una alta moral y una intensa lealtad. Las relaciones entre los individuos son empáticas. La necesidad de aprobación grupal no aparece, porque cada uno de los miembros acepta a los otros por el solo hecho de ser personas. Tanto la individualidad como la creatividad son altas. El sentimiento generalizado es: No siempre estamos de acuerdo en todo, pero siempre respetamos el punto de vista del otro, estamos de acuerdo en no estar de acuerdo. El resultado es una calidez no posesiva y un sentimiento de libertad. En esta etapa ya no hay camarillas.

La maduración del grupo no es un proceso que se dé por sí mismo, ni es de ninguna manera una mera cuestión de tiempo. Muchos grupos nunca superan la etapa de cortesía, limitándose a coexistir evitando conflictos y sin lograr resultados. Muchos otros nunca superan la confusión del por qué estamos aquí,

perdidos en un fárrago de dudas hasta que el tiempo los disuelve. Los hay que se traban en explícitas o inconfesadas luchas por el poder, o que, aun llegando a una fase constructiva, no logran organizarse en función de la tarea y se limitan a hacer lo que pueden tal como están organizados.

En la transición de una etapa a otra, el liderazgo juega un papel definitivo. Es muy importante que el líder perciba la evolución del grupo y sea capaz de manejar la dosis de conflicto que cada etapa requiere. De lo contrario, cuando el grupo abandone la etapa de cortesía, un líder aterrorizado vivirá la definición de objetivos como un cuestionamiento personal o las luchas por el poder como una catástrofe disciplinaria en vez de verla como un avance sobre la etapa anterior (ver tabla).

Etapas en la maduración de un grupo	
Anthony Montebello, en su libro <i>Work Teams that Work, Best Sellers</i> , 1995, utiliza el siguiente modelo de B.W. Tuckman	
<p>Etapa 1: Grupo inmaduro – Forming</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se habla de sentimientos ● Prevalcen las líneas aceptadas ● Se escucha poco ● Los objetivos son poco claros ● El trabajo es para trabajar ● No hacer ola ● Se ocultan las debilidades ● Poco involucramiento 	<p>Etapa 3: Grupo consolidado – Norming</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo metódico ● Procedimientos aceptados ● Acuerdos importantes
<p>Etapa 2: Grupo que experimenta – Storming</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se discuten asuntos más arriesgados ● Se explican sentimientos personales ● Se consideran puntos de vista más amplios ● Se escucha más 	<p>Etapa 4: Grupo maduro – Performing</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta flexibilidad ● Buen uso de recursos ● Liderazgo adecuado ● Establecimiento de prioridades ● Reconocimiento de obligaciones personales

2.2.3 El grupo ámbito de aplicación del liderazgo

Se considera que un grupo dentro de cualquier organización, consistirá en la reunión de un determinado número de personas cuyo fin será el alcanzar un objetivo común.

Las principales características de los grupos que plantean Hodgetts y Altman se pueden resumir de la siguiente manera:

A) **Composición:** habla sobre la homogeneidad y heterogeneidad de los grupos en base a las igualdades y diferencias entre sus integrantes.

B) **Normas:** se refiere a las reglas conductuales que los miembros del grupo han establecido para el buen funcionamiento de éste.

C) Papeles o roles: se refiere a las diferentes conductas que se espera desarrolle cada uno de los integrantes del grupo en función del objetivo.

D) Status: se refiere al nivel jerárquico que cada individuo tiene dentro del grupo, dicho status facilita el orden y buen funcionamiento del grupo, así como el desempeño de los diferentes papeles con los que se cuenta.

E) Cohesividad: se refiere al grado de motivación con que cuenta cada miembro del grupo para pertenecer a éste, de manera que entre más intimidad y atracción interpersonal exista entre los miembros del grupo, podemos hablar de que existe una mayor cohesión.

F) Liderazgo: que se considera la característica más importante de un grupo. ya que en el líder recaerá la función de dirigir y mantener todas las características que anteriormente se mencionaron, de manera que el funcionamiento del grupo y la organización sean óptimos.

Algunas de estas características serán analizadas en forma más profunda más adelante. Por el momento se habla de que el individuo es la pieza clave del comportamiento en cualquier organización, y la mayor parte de sus actividades se llevan a cabo en relación con otras personas, las cuales forman parte de un grupo, que proveen al individuo de información, que tienen la capacidad de recibir o sentir los efectos del comportamiento de dicho individuo y además pueden ser propulsores de cambio en sus actividades, creencias, valores y metas. Además el grupo ejerce una influencia y un control considerable sobre el comportamiento de los individuos. En muchas ocasiones se modifica el comportamiento individual para poder pertenecer al grupo.

Existen varias clasificaciones de grupos. Una de ellas nos dice que hay grupo pequeños y grupos grandes e impersonales. Para efectos de esta investigación se estudiarán los grupos pequeños, ya que son los predominantes en la pequeña empresa Mexicana, dichos grupos se definen como un número de personas que tienen un objetivo en común. que están psicológicamente concientes de cada uno y que interactúan más entre ellos que con nadie más. (Benett R. 1981)
Algunos de estos son informales ya que se reúnen por si solos y otros son formales, ya que son los planeados y se juntan con propósitos específicos.

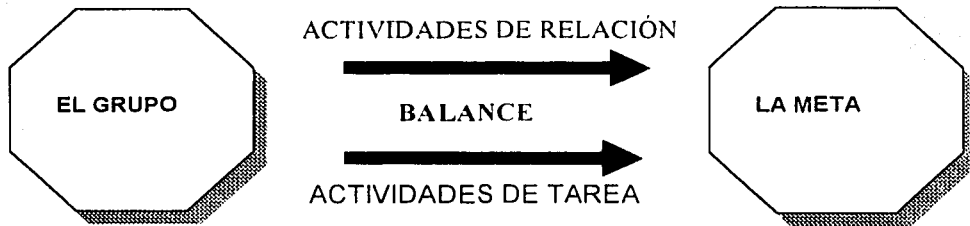
Otra definición de grupos chicos, nos dice que están compuestos por un número pequeño de personas, usualmente menos de diez las cuales interactúan personalmente dentro de un periodo largo de tiempo. (Scott G.)

Además los integrantes del grupo tienen un objetivo en común para alcanzarlo y existe una división del trabajo. normalmente tiene cierta historia y se reúnen o trabaja en un lugar específico, lo que provoca intercambios cara a cara. Las personas se incorporan a los grupos por diversas razones, por ejemplo por la necesidad de afiliación de manera que satisfagan su deseo de interacción social.

Por otro lado se considera al grupo como una fuente de información acerca del individuo mismo y del medio, generalmente los grupos proveen recompensas y permiten al individuo alcanzar ciertas metas que difícilmente alcanzaría solo.

2.2.4 Funcionamiento del grupo

El análisis sobre este tema se muestra el siguiente cuadro:



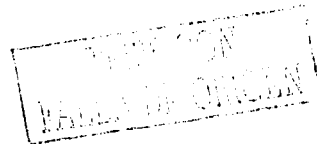
Fuente:
Benett R. Managing
Porssonel

Al trabajar juntos en determinadas tareas encaminadas a alcanzar un objetivo o meta, los miembros del grupo establecen ciertas interacciones, es decir se involucran e interrelacionan los diferentes patrones de comportamiento que un individuo puede exteriorizar en el momento que tiene dichas relaciones con otro.

Estas interacciones o relaciones tienen como consecuencia la necesidad de crear normas de grupo, es decir comportamientos esperados a los cuales los miembros deben apegarse. Esto se enfoca hacia la actitud de conformidad por medio del cual los miembros se identificarán con las actitudes y acciones del grupo, lo cual a su vez lleva a que el grupo ofrezca apoyo a los individuos, lo que implica protección, confort, ayuda, etc., cuando sea necesario.

Las actividades de relación dan la pauta al surgimiento de las necesidades llamadas de mantenimiento del grupo, las cuales aseguran la estabilidad de éste al ser satisfechas.

El grupo desea desarrollar relaciones dentro y entre grupos, teniendo confianza mutua, compartiendo responsabilidades, resolviendo problemas y estableciendo tareas y objetivos. Lo anterior a veces no funciona y se llega a la creación de conflictos y movimientos políticos, lo cual aleja la atención del individuo hacia sus tareas, también un grupo que tiene demasiada confianza, puede caer más en la parte social de su existencia y perder el control en sus tareas, de ahí la necesidad



de mantener un balance, un equilibrio entre las dos actividades, ya que la responsabilidad recaerá sobre el líder.

2.2.5 El papel de los roles en el grupo

Roles personales y trabajo en equipo

Para que un grupo trabaje verdaderamente en equipo es muy importante que sus miembros desempeñen ciertos roles conforme lo requieren las circunstancias. No se pretende que cualquier miembro sea capaz de ejercer todos los roles positivos. Esto es muy difícil, si no imposible. Se trata de que entre todos los miembros se logre un adecuado ejercicio de los roles. Unos miembros serán más aptos para ciertos roles, y otros lo serán para otros roles.

2.2.6 Las normas del grupo

Un grupo presenta ciertas regularidades en su comportamiento, las cuales son definidas como normas sociales. Son expectativas compartidas por el grupo sobre el comportamiento apropiado. (Scott g.)

Los roles van a diferenciar una posición de otra, en tanto que las normas tienden a integrar posiciones en el sentido del comportamiento que se espera de todos los miembros dentro del grupo.

Las normas son descripciones sobre como se deben comportar las personas, se refuerzan por el grupo pero existe una variabilidad en cuanto al grado en que las normas son compartidas y el grado en que el comportamiento que se desvía de la norma es aceptado.

Cuando una persona no se apega a la norma, el grupo tratará de convencerla de su error tratará de cambiar la opinión de la persona, lo que dará como resultado una interacción más continua e intensa y la persona podrá cambiar o ser rechazada por el grupo si no lo hace. Cuando existe tal rechazo, se establece una especie de convenio en el cual la persona se tolera para la realización de aquello que le corresponde, pero será excluida de la mayor parte de las actividades del grupo. El líder es el encargado de lograr el cambio en el individuo de manera que los objetivos del grupo sean cumplidos.

2.2.7 El desarrollo del grupo

Las fases iniciales de cualquier grupo consisten en que los individuos buscan su lugar dentro del grupo, sus roles o papeles. Se percatan de quienes son los más poderosos, con quienes se llevan mejor, etc. lo cual influirá mucho en las interacciones personales, y se esclarecen los patrones de comunicación.

En cierto grado esto se determina por variables situacionales, tales como el tamaño del grupo, la localización física de los miembros del grupo, etc.

La primera fase de formación del grupo está en constante cambio, hasta que las cosas van tomando su lugar y la gente empieza a entender qué se espera de él y entonces las interacciones se tornan más estables.

La segunda fase de desarrollo es de gran importancia para el desempeño del grupo, debido a que establece el patrón de interacciones. Es donde las estructuras de comunicación, atracción y status influyen fuertemente en el proceso grupal y su habilidad de resolver problemas.

Entre las variables más frecuentes que afectan el desarrollo del grupo tenemos:

A) Tamaño e interacción:

En grupos muy pequeños tiende a existir mayor tensión, se dan acuerdos y preguntas por opiniones.

En grupos grandes, existe un relajamiento de tensión y es de gran importancia que todos sus miembros se lleven bien, ya que la gente tiene más tiempo para desarrollar sus ideas y argumentos, se puede ser más directo debido al número de participantes y porque el tiempo para exponer las ideas es menor.

B) Tamaño y Satisfacción:

Se afirma que las personas viven más satisfechas perteneciendo a un grupo de tamaño medio, debido a que en los grupos pequeños existe una mayor tensión, y en los grupos grandes no se tiene tiempo suficiente para atender a cada quien.

En los grupos pequeños la responsabilidad es mucho mayor. '

C) Tamaño y Productividad:

Esta relación depende del tipo de tarea. La Productividad es una función de la conveniencia entre las personas y el trabajo (llamada productividad potencial) y ciertos decrementos debido a la coordinación ya la motivación.

Es decir: Al ser el tamaño más grande, los decrementos a su vez son mayores, la relación entre la productividad potencial y el tamaño depende de la tarea.

Al aumentar el tamaño del grupo, hay más posibilidad de obtener un individuo competente pero también hay más probabilidad de obtener a alguien incompetente por lo que la productividad disminuye.

En las tareas en donde los individuos se ayudan unos a otros, los incrementos en el tamaño pueden ser buenos en cierta medida. En determinado momento el añadir gente nueva puede ocasionar disminuciones en la motivación y en la coordinación.

2.2.8 El liderazgo en el grupo

En las organizaciones que han conferido poder, las personas en todo nivel, incluso los directivos, están activamente comprometidas en gestionarse a sí mismas. Este

es el significado de *empowered*. Pero hacen falta algunas funciones básicas de liderazgo para apoyar una organización de este tipo y para asegurar que las personas contribuyan a las metas de la organización.

1. Definir la misión de la organización y disponer a los empleados según esa misión.
2. Desarrollar y mantener confianza a través de la organización.
3. Facilitar la coordinación de actividades que apoyen la misión.
4. Facilitar la comunicación en todos los niveles para que la información esté disponible y sea utilizada.
5. Asegurar continuamente creatividad en nuevas prácticas, procesos, productos y servicios que sean de utilidad para la organización y sus clientes.
6. Asegurar aprendizaje para que cada transacción se convierta en una oportunidad para mejorar.

Las seis funciones de liderazgo pueden ser agrupadas en tres pares de dimensiones de liderazgo. Estas tres dimensiones cubren estrategia, operaciones y renovación:

A) Una función -la de definir una misión y alinear a la organización con ella- es casi imposible sin desarrollar y mantener confianza entre todos los empleados. Estas dos funciones constituyen la dimensión estratégica de este nuevo liderazgo.

B) La coordinación y la comunicación a través de la organización son diferentes, pero cada una depende de la otra. Estas dos funciones constituyen la dimensión operacional.

C) La creatividad requiere aprendizaje, y el aprendizaje requiere creatividad, que juntas, estas funciones constituyen la dimensión de renovación.

Los líderes están involucrados en diversos grados en las dimensiones de estrategia, operaciones y renovación. En situaciones que tienen que ver con la misión y la confianza -la dimensión estratégica- los líderes deben asumir una responsabilidad personal, aunque también otros puedan participar.

Con respecto a la comunicación y la coordinación -la dimensión operacional- los líderes juegan un papel de apoyo y capacitación/facilitamiento. Otros deben asumir la responsabilidad diaria de la comunicación y coordinación entre los empleados. Los líderes deben monitorear operaciones y brindar apoyo a cualquier intervención necesaria.

Por último, los líderes deben responsabilizarse tanto por la creatividad como por el aprendizaje, en la dimensión de renovación. Los líderes no deben ser tan responsables por creatividad y aprendizaje como por confianza, pero no pueden delegar estas áreas tanto como pueden delegar las áreas de comunicación y coordinación.

CAPÍTULO III EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Como se mencionó el objetivo de este trabajo es necesario conocer el tipo de liderazgo que pueda permitir el éxito de la pequeña empresa, por lo que nuestro siguiente capítulo abarcará aspectos del Liderazgo Situacional, liderazgo propuesto para la pequeña empresa Mexicana, por la flexibilidad que presenta ante cada situación.

3.1 SURGIMIENTO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

A continuación se analizarán las aportaciones que Henry Fayol y Mary Parker Follet hicieron para apoyar el surgimiento del Liderazgo Situacional, así como el análisis de los diversos estudios que han proporcionado los investigadores de este enfoque.

Henry Fayol.

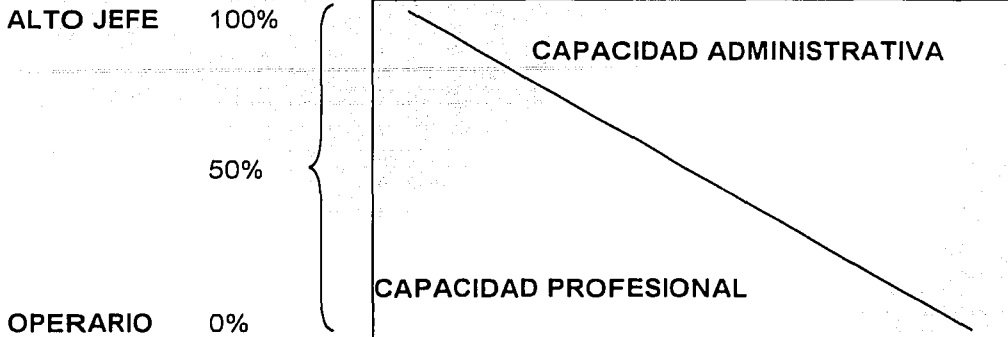
Según Fred Luthans, Fayol fue el fundador de la corriente anatómica de la Administración (1929), dedicó el final de su vida a demostrar que con la previsión científica y los métodos adecuados de la gerencia se obtendrían resultados satisfactorios.

Fayol parte de la suposición de que el conjunto de operaciones de la empresa se divide en seis grupos básicos:

- A) Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- B) Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta y permuta,
- C) Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- D) Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de bienes y personas.
- E) Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- F) Funciones administrativas, relacionadas con la integración en la cúspide de las cinco funciones anteriores.

Esta última división es la que interesa a la investigación, ya que para Fayol la función administrativa no se concentra sólo en la cúspide, es decir no es privilegio exclusivo del jefe sino una función que se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa industrial. A medida que se asciende en la escala jerárquica, disminuye la

extensión de las funciones técnicas, lo que es representado mediante el siguiente cuadro:



Fuente:
Luthans Fred. 1980.

Cada función esencial corresponde a una determinada capacidad específica que deberá poseer cada persona para ejercerla bien. Fayol resume dichas cualidades que dan base a lo que conocemos como la teoría de Liderazgo de rasgos de la siguiente forma:

- A) Cualidades físicas.
- B) Cualidades intelectuales.
- C) Cualidades morales.
- D) Cultura general.
- E) Conocimientos especiales.
- F) Experiencia.

Se considera que los rasgos mencionados son parte de las características individuales que el líder debe tener en cuenta dentro del liderazgo situacional.

Mary Parker Follet.

En base a las conclusiones de Fred Luthans podemos decir que Parker Follet es una de las principales exponentes de los llamados psicólogos de la organización, que presenta las siguientes características de su enfoque:

A) Dan mayor importancia a las relaciones individuales en la organización, en tanto que los sociólogos de la organización, conceden realce al comportamiento de los grupos sociales.

B) Se interesan por el estudio de la organización como un sistema de control basado en el reconocimiento de las motivaciones individuales.

Para Follet la organización constituye el resultado de una serie de intransigencias que tiene en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a una situación específica, es una fuerza móvil, viva y fluida: Así todos los problemas de una organización, son fundamentalmente problemas de relaciones humanas, en situaciones diferentes.

Follet observó que la psicología en Administración debe aplicarse para reconciliar a los individuos con la organización, la Administración debe comprender a las personas, a los grupos humanos, y destacar el problema de liderazgo dentro de la organización: el líder existe en función del grupo en el cual trabaja, donde debe buscar la mejor contribución de cada uno de los miembros, el liderazgo se basa más en el grupo que en las características personales del líder.

Su ley de la situación dice que una persona no debe dar órdenes a otra sino que ambos deben estar de acuerdo en resolver las órdenes de la situación, para Follet la autoridad y responsabilidad derivan de la función y poco tienen que ver con la jerarquía de la posición, lo que vale es la función objetiva.

Las ideas de Follet, tal vez avanzadas para su tiempo, tuvieron poca perceptividad entre los administradores; sólo después de la Segunda Guerra mundial, su enfoque psicológico comenzó a encontrar aceptación en la teoría administrativa, se puede decir que Fayol y Follet fueron precursores de los enfoques de dirección situacional, base del liderazgo situacional, debido a sus juicios y conceptos.

Muchos precursores destacados en administración y ciencias de la conducta usaron conceptos de contingencias definidos, tal es el caso de George C. Homans, famoso psicólogo social quien en 1950 observó: No hay reglas de conducta humana aplicables a cualquier situación sin límite ni cambio, en años recientes ha sido común que hombres dedicados a asuntos prácticos-ejecutivos de industrias, acudan a psicólogos para pedirles un conjunto de reglas aplicables a toda circunstancia, relacionado al trato con sus empleados. No hay tales reglas y de haberlas serían peligrosas.

Homans expresa la premisa de contingencias con mucha claridad.

Después de la Segunda Guerra mundial se popularizaron las escuelas de Administración de empresas con sus enseñanzas por medio de casos prácticos. Aunque este enfoque se vincula estrechamente con Harvard, en diversos grados se usa en las escuelas de Administración de empresas en todo Estados Unidos.

El método de los casos prácticos tiene claramente un matiz. Cada caso se toma como una situación única que exige análisis y decisión. Sin embargo la tendencia principal es descubrir los procesos que llevan al análisis y a la decisión y no

determinar las relaciones entre las condiciones del caso con los conceptos y técnicas apropiadas de Administración.

Además del antecedente de muchos autores de ciencias de la conducta y de la administración, algunos estudios clásicos basados en investigaciones tienen claras consecuencias en la administración por contingencias, siendo los más importantes los realizados por el grupo Tavistock. Alvin Goukner, Joan Woodward, Alfred Chandler; existiendo también estudios más contemporáneos que caen en el campo de la administración por contingencias. La mayoría de estos estudios tienen una orientación psicológica y examinan los más importantes estudios clásicos y las conclusiones provenientes de dichos estudios contemporáneos y sociológicos de las organizaciones .

3.1.1 Estudios clásicos sobre el enfoque situacional

Los Estudios Tavistock:

A lo que Luthans dice que los investigadores de Tavistock Institute of Human Relations de Londres hacen incapié en la relación entre el sistema tecnológico y sociopsicológico y su concordancia.

Las consecuencias de contingencia del sistema sociotécnico son enunciadas por Rice, quien fue investigador de Tavistock y Luthans, citándolas con las siguientes palabras:

"Las exigencias tecnológicas ponen límites al tipo de organización de trabajo: sin embargo, toda organización de trabajo tiene sus propiedades sociales y psicológicas particulares, independientemente de la tecnología". (Luthans Fred.)

El grupo Tavistock llevó una intensa investigación sobre la relación entre los sistemas técnicos y social, entre los más conocidos está el realizado por Trist y Bamforth en las minas Inglesas de carbón. En las minas se usaban métodos sociotécnicos muy diversos para la extracción del carbón.

El sistema técnico de explotación era una tarea sencilla que implicaba la existencia de grupos pequeños de trabajo autónomos, el cual al paso del tiempo, fue sustituido por el método de Pared Larga que tecnológicamente era más avanzado e incluía una reorganización de tareas y de relaciones sociales. En este método de explotación de Pared Larga cada obrero de cada turno desempeña una tarea especial, cada minero tenía deberes bien definidos.

Sin embargo, los investigadores de Tavistock observaron que no todas las minas de Inglaterra habían adoptado este método de Pared Larga con su alta especialización. Algunas minas habían combinado el tradicional método con el de Pared Larga.

Según este sistema, los grupos de trabajo se turnaban en todas las tareas especializadas que exigía la nueva maquinaria. Lo más importante fue que, aún cuando existía una gran variedad de tareas no se presentaban conflictos.

Sobre la combinación de métodos tradicional y el de Pared Larga en las minas de carbón Luthans nos dice:

El método mixto era el más eficiente en casi todas las áreas medidas; como se reconocía la importancia de las relaciones sociales y de la continuidad del esfuerzo, rindió mayor productividad originó menos reforzamiento de la fuerza de trabajo, menos ausentismo y menos accidentes que el método común que operaba en situaciones idénticas. Indirectamente, los investigadores Tavistock determinaron algunas relaciones de contingencias.

Estas declaraciones sobre contingencias las ejemplifica Luthans de la siguiente manera.

Si hay un cambio hacia una tecnología más avanzada, entonces deberán conservarse intactos los grupos de trabajo hasta donde sea posible para lograr la realización efectiva de los objetivos propuestos.

Alvin Gouldner:

Luthans habla acerca de que el sociólogo Alvin Gouldner realizó un estudio clásico de burocracia en una planta de yeso que tiene muchas aplicaciones en el campo de la contingencia. La compañía estudiada extraía piedras de yeso y mediante una operación manufacturera la transformaba en tableros para revestir paredes. Tenía 225 obreros, 75 en la extracción y 159 en diversos departamentos de sus instalaciones de superficie. Las variables que se observaron en el estudio fueron los diferentes estilos de liderazgo entre el gerente anterior y el nuevo y los efectos del sistema burocrático en la operación de la superficie y en la de la mina.

Gouldner denominó al viejo estilo administrativo, estilo de indulgencia bajo la autoridad de Vicente, este sistema funciona de un modo muy informal y benevolente. El antiguo administrador capitaneaba un barco a la deriva, ya que en las temporadas de caza y siembra faltaban muchos obreros, lo mismo pasaba el lunes por las consecuencias de las terribles borracheras de la víspera.

Con frecuencia los bienes y servicios de la compañía se empleaban para usos personales, en general era agradable y cómodo trabajar en la empresa. Sin embargo, cuando murió Vicente, la situación cambió radicalmente; se hizo cargo un nuevo administrador de nombre Daniel. El benévolo sistema de dirección murió junto con Vicente. El de Daniel fue lo opuesto, ansiaba integrarse en la organización pero halló mucha resistencia, por lo que no pudo encajar en las relaciones y métodos personales e informales, que eran parte del sistema de indulgencia.

El resultado fue que Daniel apretó las tuercas e instituyó un sistema burocrático muy formal: normas estrictas, autoridad formal y disciplina sustituyeron a los

métodos informales y a la benevolencia del pasado. El nuevo método de luchar contra el ausentismo vivamente con el antiguo, además de los efectos que el sistema burocrático y el cambio en la dirección tuvieron sobre el personal y las variables internas de organización, la situación de la mina y la de superficie cambiaron.

El sistema de Daniel funcionaba bien en la superficie, ya que los trabajadores lo aceptaron a la fuerza, pero en la mina no tuvo éxito. Los mineros se negaron a someterse al sistema de dirección de Daniel y a su forma burocrática y estricta de organización. Las normas informales de grupo y el sistema de diferentes valores resistieron la estructura burocrática formal. La amenaza muy real del peligro físico en la mina creó actitudes muy diferentes hacia el trabajo y hacia la autoridad.

Con frecuencia la propia vida del minero dependía de los procedimientos y normas en vigor, por ello los mineros creían tener la razón al rechazar órdenes de arriba por que aquí abajo hacemos nuestras propias reglas y somos nuestros propios jefes.

Aun el jefe de la mina se burlaba de la regla de ausentismo de Daniel, calificándola de pepeleo, Daniel trató de introducir su estudio de dirección y burocracia en las dos situaciones, en una fallo en la otra no.

Esta investigación podemos verla en el marco situacional y podemos sacar algunas posibles relaciones derivadas de este estudio como serían: si hay un tipo de tecnología de fabricación (como el que existía en las labores de la superficie) entonces puede tener éxito al implantar una estructura de organización burocrática o si hay valores sociales de independencia y no es fácil que se acepte la autoridad, (como en el caso de los mineros) entonces dará mejores resultados el implantar un estilo benevolente de supervisión como el que empleaba Vicente. Las circunstancias obligan a que el liderazgo sea en base a la situación.

Joan Woodward:

Luthans considera a esta mujer como una destacada socióloga industrial Inglesa que en el año de 1950 dirigió un estudio de investigación el cual fue uno de los más significativos adelantos en la teoría de Administración.

Dicho estudio es tan importante en el enfoque situacional como lo es el estudio de Hawthorne respecto al enfoque conductual de la administración, este estudio es precursor y puede considerarse como inicio de la administración por contingencias. Hasta que Woodward no realizó dicho estudio, la mayoría de los teóricos habían pasado por alto el papel de la tecnología. La organización formal estaba considerada como estructura y posiblemente como un grupo de procesos y la tecnología como un conjunto de condiciones limitativas. En cambio Woodward pensó que la tecnología tenía un papel en la organización interna igual de importante que el de la estructura y los procesos.

El estudio principal abarcó unas 100 firmas Inglesas que fueron clasificadas según tres tipos de tecnología productiva:

1. Series pequeñas por unidad. Basadas en unidades autónomas que hacen productos de acuerdo con especificaciones y prototipos del cliente y fabricar equipo mayor en etapas.
2. Grandes series y en masa. Esta tecnología se caracteriza por la producción en masa de grandes series de productos. Suele usarse una línea de montaje que avanza.
3. De proceso. En este tipo de tecnología hay una producción intermitente de sustancias químicas o un flujo continuo de sustancias como líquidos, gases o cristales.

Después de su clasificación se analizaron de acuerdo a su tecnología, variables de estructura, relaciones humanas y situación relativa, que se resumen en el siguiente cuadro.

TIPOS DE TECNOLOGÍA	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN	RELACIONES HUMANAS	FUNCIONES DE ELEVADA CONDICIÓN
Unidad	Lapso promedio de control para el supervisor de primera línea: 21 a 30 número promedio que reporta el alto ejecutivo: 4 niveles medios advos. : 3 comités de alta gerencia en vez de una sola cabeza 12%	- Pequeños grupos -Intensa participación -Tolerancia -Flexibilidad en las interrelaciones de trabajo	-Desarrollo de personal -Trabajadores adiestrados -Proyectistas -Gerentes experimentados
Masa o serie	Lapso promedio de control para el supervisor de primera línea: 41 a 50 número promedio que reporta el alto ejecutivo: 7 niveles medios advos.: 4 comités de alta gerencia en vez de una sola cabeza 32%	Deberes bien definidos, conflictos entre líneas y asesoría y en general malas relaciones industriales.	-Personal de producción de línea de staff.
Proceso	Lapso promedio de control para el supervisor de primera línea: 11 a 20 número promedio que reporta el alto ejecutivo: 10 niveles medios advos. : 6 comités de alta gerencia en vez de una sola cabeza 80%	Buenas relaciones interpersonales como la unidad de tecnología, poco conflicto.	-Personal de mantenimiento -Gerentes jóvenes técnicamente competentes

Fuente:
Luthans Fred (Introducción a la Administración)

El cuadro indica claramente que la estructura de organización de las relaciones humanas y situación relativa, dependen considerablemente de la tecnología. Hubo una definida relación contingencial entre ciertos tipos de tecnología y ciertas estructuras de organización y técnicas de relaciones humanas, que condujo al logro de los objetivos. Por ejemplo: si la firma tiene una tecnología manufacturera a base de unidades, entonces es más eficaz una estructura con pequeños lapsos de control y con administración a base de grupos, o bien, si la firma tiene una tecnología manufacturera a base de unidades, entonces lo más efectivo es un estilo de apoyo que de lugar a la participación, a la interacción personal y a la flexibilidad en el trabajo.

El objetivo de la Administración por Contingencias es determinar empíricamente este tipo de relación funcional.

Alfredo Chanler:

Luthans considera que el estudio clásico llevado a cabo por Alfredo D. Chandler tiene alcances bien claros en el liderazgo situacional, la finalidad de este estudio fue probar la tesis de que la Estructura de Organización es consecuencia de la estrategia de liderazgo gerencial. Hizo un análisis imperativo y profundo de cuatro grandes compañías dominantes en los negocios Norteamericanos:

Du Pont, General Motors, Standar Oil y Sears & Roebuck. Muchos datos los obtuvo de los registros internos, correspondencia, informes y entrevistas con funcionarios ejecutivos que habían participado en los cambios. Con el tiempo cada compañía evolucionó hacia una estructura de organización descentralizada, pero por razones diferentes los cuatro evolucionaron en la siguiente forma:

1. Du Pont. Pasó de una estructura centralizada a una descentralizada necesaria para acomodar una estrategia administrativa de diversificación de productos.

2. General Motors. En sus primeros años presentó una falta de control centralizado sobre diversos productos y funciones debido al estilo de administración autoritario de un solo hombre, su fundador William C. Durant. En 1920 la empresa adopta el plan de organización de Alfred P. Sloan de control centralizado sobre operaciones descentralizadas.

Esta estrategia levantó a la compañía y fue el factor importante que contribuyó a su éxito posterior.

3. Standar Oil. Esta experiencia en Nueva Jersey fue distinta. La empresa tenía problemas similares a los de Du Pont y General Motors, pero su desplazo hacia la descentralización fue mediante un plan no sistematizado y de pieza por pieza. Su estructura descentralizada final no fue resultado de un cambio repentino de política general. Sin embargo de acuerdo con Chandler la estrategia administrativa fue anterior a los cambios que llevaron a la descentralización.

4. Sears Roebuck. Al principio estableció una estructura descentralizada que fracasó porque los canales de autoridad y de comunicación no quedaron claros y por la planeación general inadecuada. Después ensayó una estructura altamente centralizada que resultó inapelable. Poco a poco la compañía evolucionó hacia una estructura descentralizada que tuvo éxito. Como en los otros casos la estrategia gerencial precedió a la estructura descentralizada y acabó imponiéndose.

Una vez analizados estos aspectos podemos orientar nuestro estudio hacia una apreciación general sobre el Liderazgo Situacional y su enfoque.

3.2 APRECIACIONES GENERALES SOBRE EL LIDERAZGO SITUACIONAL

A lo largo de la exposición precedente se ha mencionado que las diversas teorías del liderazgo efectivo no han logrado que la dirección y el dirigente eficaz sean claramente explicados. Sin embargo, aún cuando cada una de ellas hacen consideraciones distintas, la combinación de éstas ha contribuido a una visión cada vez más completa.

Si se observan detenidamente los estilos de liderazgo descritos anteriormente a simple vista se antojaría escoger un estilo con tendencias democráticas (teoría Y) como el más efectivo, sin embargo, en la vida real, la determinación del estilo más efectivo no suele ser tan sencilla. La elección del estilo más adecuado ha de depender de varios factores situacionales: las características del propio líder, las del grupo, las de la tarea, de la organización, del ambiente externo, de las relaciones del líder, entre otros. Así por ejemplo, el liderazgo democrático podrá ser más efectivo si los miembros son capaces, responsables, cooperan, tienen iniciativa y criterio, se autocontrolan, existe buena comunicación y un criterio gerencial democrático por parte de la organización.

En cambio, existe una situación contraria, el liderazgo democrático podría no ser tan efectivo si la situación exige un estilo autoritario, así pues se presenta como altamente improbable que un estilo de liderazgo pueda ser igualmente efectivo en todas las situaciones, por lo que se puede pensar que un dirigente eficaz no sólo depende de sus características adecuadas sino también de la tarea y la situación que presente, motivo por el cual en toda organización deben existir líderes ya sean formales o informales.

Algunos investigadores sugieren que el liderazgo eficaz depende de las características y comportamientos 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, determina la eficacia relativa de un estilo particular de liderazgo.

Algunos líderes confían en la autoridad de la posición para asegurarse 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.

Con base en las concepciones de Fiedler (1967) podemos decir que el Liderazgo Situacional constituye una teoría que ayuda a los líderes a evaluar la conducta del grupo y a elegir entre los tipos de liderazgo que resulte más adecuado, teniendo como objetivo el ejercer influencia en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de metas.

El modelo de liderazgo situacional se basa en dos factores:

1. Las cantidades de instrucción y estructura (actitud en la tarea), y/o la cantidad de estímulo personal, apoyo y elogio (actitud de relación) que el líder (el dirigente) tiene que proporcionar.

2. El nivel de madurez en la conducta de los participantes.

El nivel de madurez de los participantes se define como la cantidad (el grado) de motivación que ellos demuestran tener, su voluntad (sus ganas) y capacidad para asumir responsabilidades, y la cantidad de conocimientos y destrezas referentes a la tarea que ellos exhiben. Para los fines de este modelo, el nivel de madurez puede variar, desde bajo (M1) hasta elevado (M4).

El grupo está funcionando de una manera plenamente madura, comprende y presenta un alto deseo de lograr las metas en la organización y en las tareas, fijadas por el dirigente, posee los conocimientos y la destreza necesarios para cumplir con su misión, asume de buena gana la responsabilidad de que el trabajo se lleve a cabo y se puede confiar en que haga un trabajo excelente. En caso de que una o más de las características aducidas no se puedan demostrar, el grupo funcionará de un modo inmaduro.

Por lo tanto, con un grupo (o un individuo) que funciona a un nivel de desarrollo .1. (M1), el líder (dirigente) tiene que:

A) Proveer un alto grado de estructura y de instrucción (conducta de tarea).

B) Asociar la cantidad de elogio-alabanza con la deseable realización del trabajo (que quiere decir, reforzar positivamente la conducta del subordinado que demuestra una creciente motivación, responsabilidad y destreza en la realización del trabajo).

A medida que sube el nivel de desarrollo, el dirigente debe: 1. Reducir la cantidad de instrucción y estructura que él proporciona; y 2. Aumentar la cantidad de actitud de relación (elogio, apoyo, estímulo, etc.).

3.2.1 El enfoque situacional

Este enfoque es realizado a través de estudiosos que han dado origen a diversas teorías.

Fred Fiedler. Modelo de Contingencia de la Dirección.

El concepto de comportamiento directivo adaptable pone en tela de juicio la existencia de un estilo óptimo de liderazgo: no es una cuestión de mejor estilo sino, de un estilo más eficaz o adecuado para una situación específica. Así se puede decir que muy diversos estilos de comportamiento directivo son eficaces o no según los elementos que integren la situación. De acuerdo al modelo de Contingencia, elaborado por Fiedler (1967), hay tres variables principales que influyen en la mucha o poca efectividad de un dirigente: 1. Las relaciones de éste con su grupo (relaciones dirigente-grupo). 2. El grado de estructura en la tarea que realiza un grupo (estructura de la tarea) y 3. El poder y la autoridad que da la posición (posición de poder).

1. Relaciones entre el líder y los miembros:

Las buenas relaciones interpersonales entre el dirigente y los miembros del grupo permiten que exista confianza y simpatía mutua, por lo que el liderazgo puede ser más efectivo en este clima. El extremo opuesto de esta situación provocaría un rechazo del líder por el grupo, condición que reduce la influencia del jefe sobre las acciones de los seguidores.

2. Estructura de la tarea:

Con respecto a esta variable, Fiedler afirma, que algunas tareas u objetivos son relativamente fáciles de definir, cumplir y medir. Tales tareas son consideradas como poseedoras de un alto grado de estructura. En cambio, hay tareas y objetivos que presentan un bajo grado de estructura y consecuentemente, son más fáciles de medir los progresos hacia su cumplimiento y también el definirlos clara y específicamente. En este último caso, es más fácil ejercer la influencia del liderazgo porque ni el líder ni sus seguidores tienen definida claramente la tarea u objetivo, los criterios para ejecutarlos o algún medio que permita conocer el avance realizado. En cambio si la tarea u objetivo está claramente definida, se pueden definir los medios para alcanzarla, con lo que la influencia del líder se afianza.

3. Posición de poder:

Este factor se refiere al poder que tiene el líder en el grupo, el cual es determinante para la efectividad del liderazgo. Es evidente que un líder con poder legítimo, otorgado por la organización, tiende a desarrollar un estilo directivo más efectivo de aquel que no lo posee. Un líder con poco poder legítimo puede estar sujeto a una elección temporal por parte de los subordinados, perdiendo así poder y rango para influir determinadamente sobre ellos.

De acuerdo al modelo presentado por este autor, existen ocho combinaciones posibles de las tres variables descritas. Dichas combinaciones están representadas en una escala que va de la situación más favorable para el líder hasta la más desfavorable entendiéndose como favorabilidad de la situación a las condiciones que permiten al dirigente ejercer su influencia sobre el grupo.

Fiedler relaciona los estilos democráticos y autoritario con las siguientes variables: Relaciones líder-miembros buenas o malas, tarea estructurada o no estructurada, posición de poder fuerte o débil. Así cuando las relaciones jefe-subordinado son buenas la tarea estructurada y la posición de poder son fuertes y el liderazgo más efectivo suele ser el permisivo y considerado. Por otra parte cuando las relaciones son malas, las tareas no estructuradas y la posición débil, el liderazgo más efectivo podrá ser controlado, activo y estructurante.

Fiedler desarrolló esta escala y le dio el nombre de escala LPC (*Least Preferred Co-worker*). Dicha escala se vale de un cuestionario (consistente en un conjunto de adjetivos que un individuo puede usar para describir al colaborador menos preferido) para determinar el estilo de liderazgo de las personas. Sus estudios demostraron que las personas que describen a su colaborador menos preferido (LPC) de forma relativamente favorable, tienden a ser consideradas permisivas y con interés en establecer buenas relaciones interpersonales. El que lo hace de forma desfavorable o sea, describe a su colaborador menos preferido en forma más negativa y obtiene un puntaje LPC bajo, es un líder que tiende a concentrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos por las relaciones humanas. De esta forma un puntaje alto en la escala LPC indica que el individuo está orientado hacia las relaciones y tiene por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables. Un puntaje bajo en la escala indica que la persona está más interesada en la tarea que en las relaciones humanas y tiene un rendimiento óptimo en situaciones que no son muy favorables.

Fiedler considera que la situación más favorable para un dirigente será aquella en la que se es estimado por los miembros del grupo; esto es, existen buenas relaciones jefe-subalternos, tiene una posición fuerte (posición de poder), y está dirigiendo un trabajo bien estructurado (tarea bien definida). Por otro lado, la situación más desfavorable es aquella en la que el dirigente no es estimado, tiene poco poder de posición y se enfrenta a una tarea no estructurada.

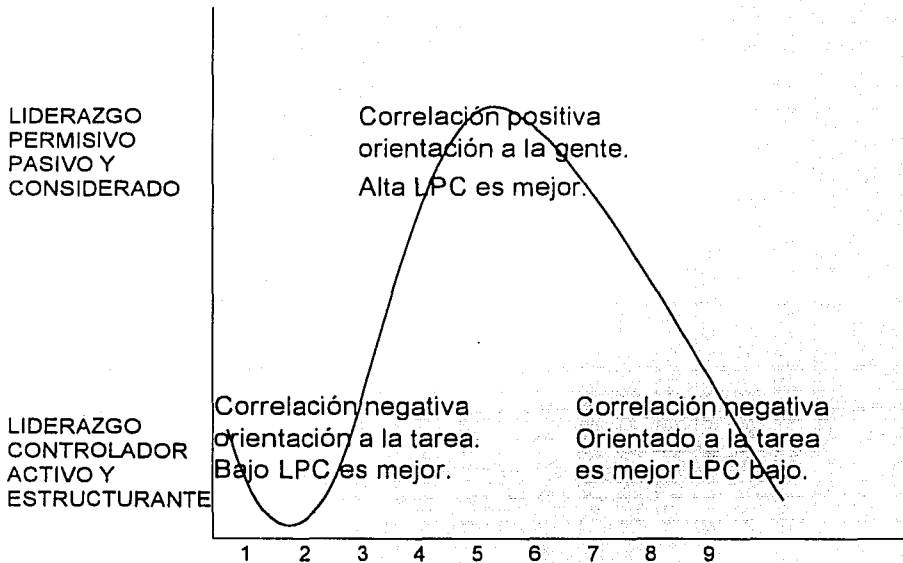
Este modelo da una idea de que tipo de persona es mejor en cada situación particular. Un punto crucial es que Fiedler argumentó que el modelo de

Contingencia puede ayudar a predecir que tipo de entrenamiento podría ser más efectivo para diferentes tipos de líderes en diferentes situaciones.

Tal aspecto es útil para el dirigente, pero el modelo de contingencia vuelve a caer en una continua división, sugiriendo que hay únicamente dos estilos básicos de comportamiento directivo: el orientado a las relaciones y el que se orienta a la tarea.

La utilidad de esta teoría es que enfatiza la importancia del análisis de la situación para determinar la adecuación del estilo de liderazgo y sugiere algunas variables situacionales que son importantes de evaluar y observar.

CORRELACIÓN ENTRE LPC Y EJECUCIÓN



Fuente:
Fiedler (Theory Leadership Effectiveness)

Variaciones del estilo de liderazgo de acuerdo a la situación

Relaciones líder – miembros	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	MALAS	MALAS	MALAS	MALAS
Estructura de la tarea	ESTRUCTURADA		NO ESTRUCTURADA		ESTRUCTURADA		NO ESTRUCTURADA	
Poder de la Posición del Líder	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL

Fuente
Hersey & Blanchard

3.2.2 Paul Hersey Keneth Blanchard: Liderazgo Situacional

Los autores afirman que el estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de comportamiento que una persona muestra cuando trata de influir en las actividades de otros y como las perciben esos otros.

Esto es muy diferente a como el líder percibe su propio comportamiento que definen los autores como una percepción personal más que un estilo.

El estilo de liderazgo de una persona envuelve una combinación de comportamiento de tarea o comportamiento de relaciones. Los dos tipos de comportamiento se definen de la siguiente manera:

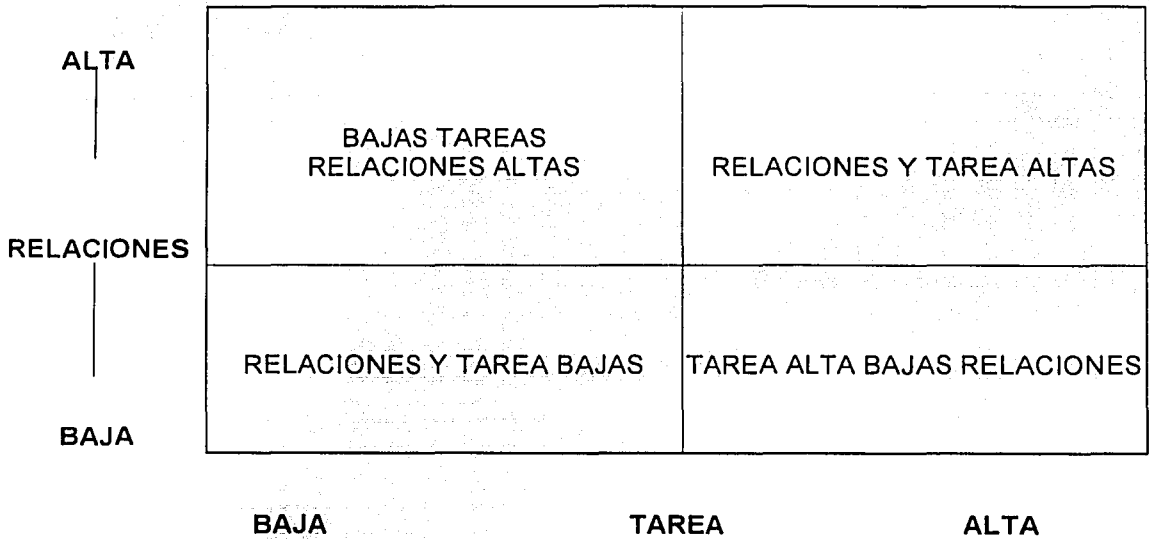
El comportamiento de tarea es el grado en el que los líderes tratan de organizar y definir los roles de los miembros del grupo, explicar que actividades realiza cada uno, cuando, donde, y como se cumplirán.

El comportamiento de relaciones es el grado en que los líderes mantienen relaciones personales entre ellos y los miembros del grupo al abrir canales de comunicación, proviendo soporte socio emocional y facilitando ciertos comportamientos.

Para ejemplificar lo anterior contamos con el Modelo Tridimensional, en este modelo tridimensional se habla igualmente de la consideración e iniciación de la estructura (conceptos utilizados en los estudios de la Universidad de Ohio), pero los términos que maneja son el de relaciones y tarea, respectivamente.

Haciendo una extrapolación a los cuadrantes: Baja tarea y altas relaciones, Altas tareas y altas relaciones, Bajas tareas y bajas relaciones, Altas tareas y bajas relaciones proporcionados por la Universidad de Ohio, quedaría de la siguiente forma:

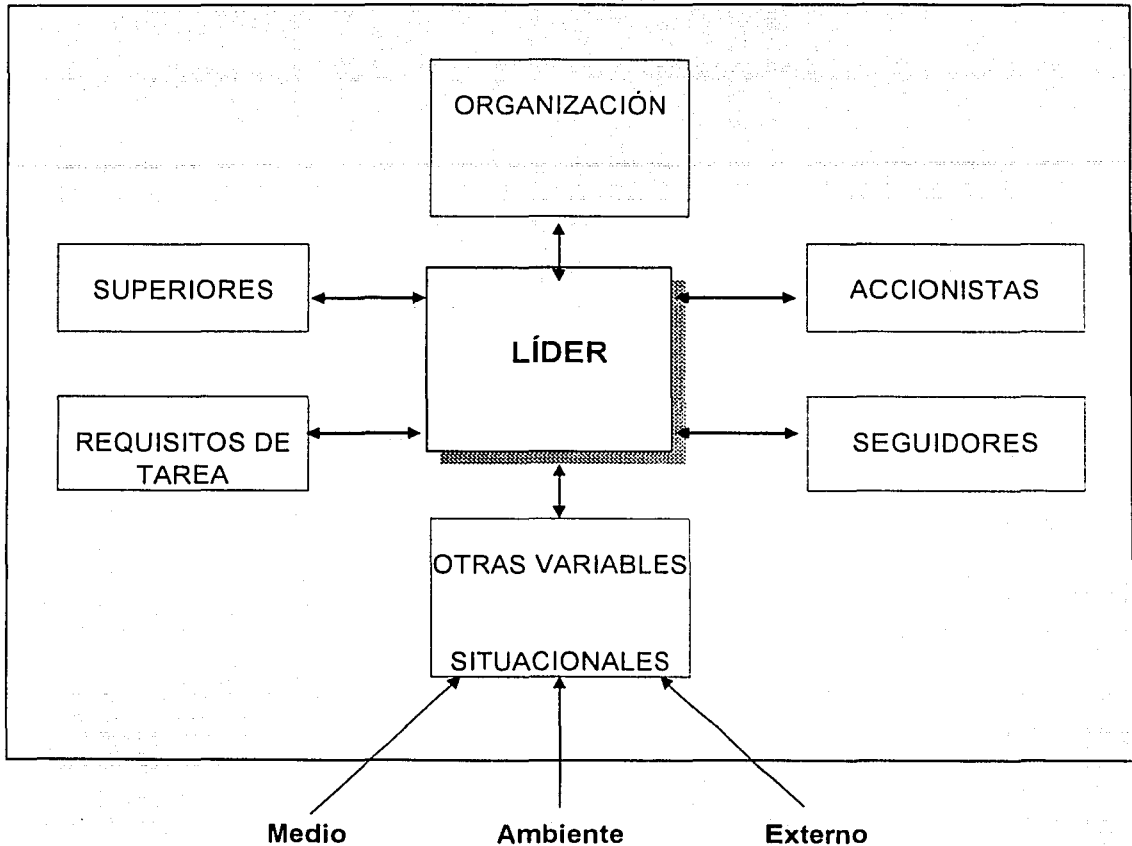
Modelo de extrapolación de la Teoría Tridimensional de la Universidad de Ohio



Fuente:
Hersey & Blanchard

Reconociendo que la efectividad de los líderes depende de como su estilo de liderazgo se interrelacione con la situación, los autores añaden una tercera dimensión. Cuando el estilo es apropiado en la situación, el estilo es efectivo, cuando es inapropiado o inefectivo en el comportamiento, el medio ambiente en que se utiliza será apropiado o no apropiado. Por lo tanto la tercera dimensión es el medio ambiente.

Las variables del medio ambiente las encontramos en la siguiente figura:



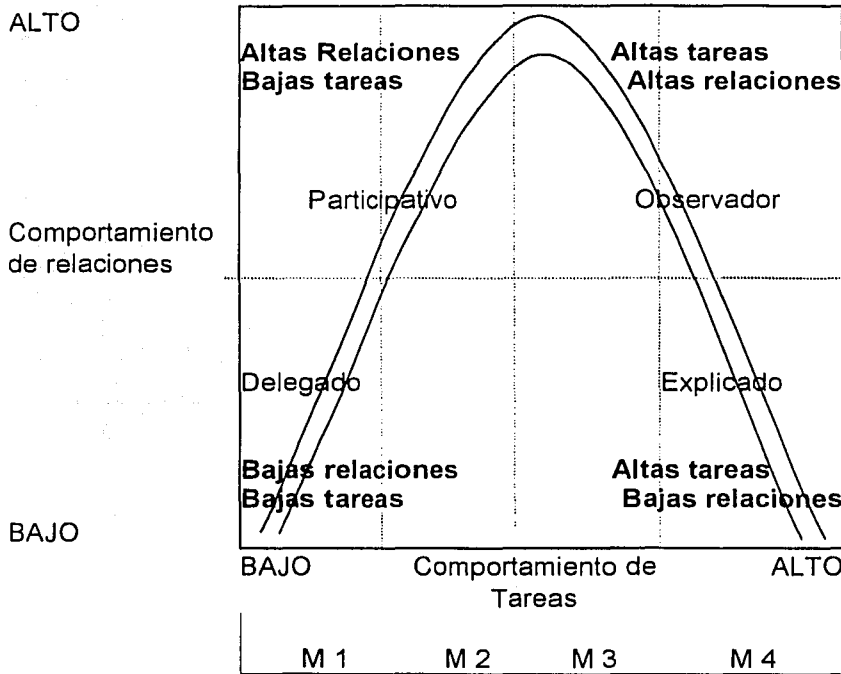
Fuente:
Hersey & Blanchard

Salvo los requisitos de la tarea, cada una de estas variables tiene dos componentes el estilo y las expectativas, es decir lo que cada quien piensa de sí mismo y lo que otros piensan de nosotros.

Mientras todas las variables situacionales son importantes, el énfasis en el liderazgo situacional será en el comportamiento del líder con los seguidores. Los autores afirman que los seguidores son vitales en cualquier situación, no sólo porque individualmente aceptan o rechazan al líder, sino porque también determina el poder personal del líder, a lo cual definiremos como madurez, por lo tanto la madurez será la habilidad y el deseo de las personas de aceptar la

responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Esto se debe considerar sólo en relación a una tarea, es decir el individuo no es maduro e inmaduro en un sentido total sino que por ejemplo, un vendedor es muy responsable en encontrar nuevos clientes pero no en completar el trabajo de escritorio necesario para cerrar la venta.

El líder debe evaluar el nivel de madurez de cada individuo dentro del grupo, así como del grupo en su totalidad, por lo que el líder puede comportarse de diferente manera con un miembro específico del grupo a como lo hace con el grupo como un todo. El estilo de liderazgo que el líder debe usar va a depender del nivel de madurez de la persona que trata de influenciar, esta relación nos la muestra la siguiente figura:



Fuente:
Hersey & Blanchard

Esta figura representa el estilo de liderazgo apropiado a la madurez del seguidor, señalado por la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes. Esta curva se denomina curva de mandato, ya que señala el estilo apropiado directamente arriba del nivel de madurez.

Cada uno de los cuatro estilos: explicando, observando, participando y delegando, es una combinación de comportamiento, tarea y de relaciones. Para Hersey y Blanchard la consistencia no es usar el mismo estilo todo el tiempo sino usar el mismo estilo para las situaciones semejantes y variarlo cuando la situación así lo requiera.

Vale hacer notar que el modelo describe el comportamiento observando no las actitudes o predisposiciones hacia la tarea y hacia la gente como el Grid Gerencial o como la teoría X y Y. Los autores afirman Si se quiere saber que hay en el corazón de una persona hay que observar lo que hace, su comportamiento.

Si los seguidores son diferentes deben ser tratados diferente, por lo que la efectividad depende del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales.

Conceptos del Modelo Tridimensional:

1. La personalidad y el estilo directivo:

Hersey y Blanchard parten del supuesto de que el individuo tiende a conducirse de una manera semejante bajo condiciones semejantes y que la personalidad, por tanto está constituida por los diversos hábitos que éste desarrolla a lo largo de su vida como respuesta a los diversos estímulos del medio que se presentan. (1970) En el contexto del comportamiento directivo, lo relevante es la posición de la personalidad total de una persona, que se conoce como estilo directivo o personalidad directiva. Esta posición, es definida como la norma de comportamiento que manifiesta el líder al dirigir las actividades de un grupo dicha norma implica comúnmente un comportamiento orientado a la tarea o uno orientado a las relaciones, o una combinación de ambos.

2. Estilos básicos de liderazgo:

Las dimensiones de tarea y relaciones pueden ser combinables en cuatro estilos básicos de dirección que Son:

- Tarea Alta-Dedicado:

Esta implica un estilo inclinado hacia la tarea pero con un interés casi nulo en las relaciones, de tal forma que parece importarles más el trabajo en sí que las necesidades y sentimientos de sus subordinados. Es tal el interés por la producción que a los miembros del grupo los perciben como instrumentos.

- Tarea Alta y Relaciones Altas-integrado:

Este se refiere a un gran interés no sólo por la tarea sino también por las relaciones interpersonales, enfatiza la relación del trabajo, pero no a expensas de sus subordinados sino aceptando sus ideas, necesidades y particularidad.

- Relaciones Altas-Relacionado:

En este caso el dirigente muestra gran interés por las necesidades de su equipo, sin importarle en gran medida el trabajo a realizar. Tiende a enfatizar en extremo el apoyo y progreso de sus subalternos poniendo en segundo plano la productividad.

- Tarea y Relaciones Bajas-Separado:

Esta personalidad del dirigente se manifiesta por medio de comportamientos orientados a permitir a los subordinados sus propias actividades.

3. La Eficacia:

La Eficacia del líder depende de la forma como su personalidad directiva se relacione con la situación en que actúa.

La Eficacia implica dirigir una situación adecuadamente de tal forma que se alcancen de la mejor manera las metas de la organización, desde este enfoque no es tan importante lo que un dirigente diga o haga sino lo que logre.

Los estilos eficaces y los ineficaces denotan en esencia el grado en que el estilo básico de un dirigente es adecuado a una situación dada desde el punto de vista de sus subordinados, superiores y colegas, de esta forma cada estilo puede ser percibido de la siguiente manera:

MODALIDADES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

ESTILO BÁSICO	EFICAZ	INEFICIENTE
Tarea alta (dedicado)	Visto como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento (autócrata benévolo)	Visto como alguien que no confía en los demás es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo. (autócrata)
Tarea y relaciones altas (integrado)	Visto como alguien que es buen motivador, fija metas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo (ejecutivo)	Visto como alguien que trata de agradar a todos y por lo tanto vacilar de un lado a otro para evitar tensiones. Es un débil tomador de decisiones. (de transacción)
Relaciones altas (relacionado)	Visto como alguien que tiene confianza implícita en las personas y se interesa principalmente en desarrollar sus aptitudes. (promotor)	Visto como alguien que está interesado en la armonía y en ser considerado buena gente reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea. (misionero)
Relaciones y tareas bajas (separado)	Visto como alguien que permite a los subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeñar un papel menor en su interacción social. (burócrata)	Visto como alguien que no se siente comprendido y es pasivo y se preocupa por la tarea o por las personas que participan en ella. (desertor)

Fuente:

Hersey & Blanchard

En este diagrama se puede ver que cualquier estilo puede traer buenos resultados, incluso correspondiente a bajas relaciones y baja tarea, estilo que en otras teorías es visto como pobre e inapropiado.

Aún cuando la eficacia parece estar representada como una situación de todo o nada, en realidad debe tomarse como un continuo, pues en la práctica es más bien una cuestión de grado.

Finalmente podemos decir que para que un dirigente sea efectivo, debe entonces no sólo tener posibilidad de adaptar su estilo, sino también de realizar un análisis de la situación de tal forma que ello le permita conocer las verdaderas demandas de la misma.

En una situación, se encuentran generalmente elementos dominantes y secundarios, los cuales le darán la pauta al dirigente para saber que es lo realmente importante en la situación como para ser capaz de influir en mayor o menor grado en su comportamiento.

Es decir el dirigente necesita evaluar en su diagnóstico los siguientes puntos: la organización, los subordinados superiores, colaboradores, Tecnología, sus propios potenciales, objetivos, lo cual permitirá detectar qué se necesita cambiar, cuándo y cómo.

Un dirigente efectivo continuamente lleva a cabo un diagnóstico; utilizando flexibilidad de estilo y evaluando la efectividad de su actuación con el fin de lograr mejorar sus intervenciones, es así como el dirigente efectivo es quien sabe como y tiene la habilidad para coordinar tanto a la organización formal como a la informal, atendiendo las necesidades variadas de la gente que dirige.

Por tanto, el conseguir una mayor integración entre los objetivos de la empresa y las necesidades individuales, implica no sólo una reestructuración racional de la organización formal, sino una serie de procesos psico-sociológicos que enriquezcan la interacción, comunicación y entendimiento mutuo entre grupos, sub-grupos e individuos y así les permita cumplir con los objetivos; en la medida en que el estilo de liderazgo integre esos factores y satisfaga las necesidades empresariales e individuales, en esa medida se trabajará con mayor eficiencia.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ELECCIÓN DEL TEMA A INVESTIGAR

Ha quedado clara la importancia del factor humano en la empresa contemporánea. Si esto es cierto, ¿a dónde hemos llevado a la empresa actual?, ¿qué tipo de preparación necesitamos para mejorar a las personas y con ello a la misma empresa?, ¿qué tipo de líderes son necesarios?, las empresas modernas necesitan ejecutivos que por lo menos hablen dos idiomas, que tengan experiencia de trabajo en varios países, que puedan manejar el cambio y la innovación y que estimulen a sus miembros, por tal razón nuestro tema de estudio se encuentra conceptualizado dentro del área de la Administración de los Recursos Humanos, estudio que nos ha llevado a asignarle el título de **El liderazgo para la pequeña empresa mexicana**, con la finalidad de poder emitir juicios de viabilidad respecto a la aplicación del liderazgo situacional como opción a estos cambios que requieren las empresas.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios que constantemente se están produciendo en el país, con base en la apertura de nuevos Mercados Internacionales, exigen de parte de las Organizaciones el uso de herramientas administrativas adecuadas para lograr la mayor eficiencia y efectividad, ya que muchos jefes administran proyectos y recursos sin conocer muchas veces las herramientas administrativas necesarias que les permitan obtener mejores resultados.

Por lo que habría que investigar la posibilidad de éxito que se podría tener al intentar mejorar las capacidades y habilidades que los jefes tienen al manejar a sus subordinados, con la finalidad de lograr una mayor competitividad de logro a través de la aplicación de un liderazgo eficaz y adecuado que cumpla con las necesidades y características de cada área que comprenda la organización.

4.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Presentar los recursos tecnológicos y teorías en los que se pueden apoyar los jefes para ser capaces de aplicar estos recursos a un nivel personal y laboral y así desarrollar actividades y habilidades de liderazgo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización, generando con esto resultados efectivos.

Objetivos Específicos

- Proporcionar un análisis de la visión que los subordinados tienen de la forma de actuar de sus jefes hacia ellos, con la finalidad de poder modificar aquellas acciones que nos permitan la integración de un verdadero equipo de trabajo.
- Detectar las posturas que los jefes creen deben asumir ante sus subordinados, con la finalidad de encaminarlos a aquellas en las cuales las aportaciones o sugerencias de los subordinados sean considerados en beneficio del área de trabajo.

4.4 HIPÓTESIS

Al retroalimentar las perspectivas de las creencias, capacidades, actitudes y habilidades que los jefes creen deben emplear para dirigir a sus subordinados, permitirá desarrollar acciones que logren una mejor integración entre subordinados y jefes, y con ello propiciar las condiciones para un trabajo en equipo y de esta forma un desarrollo pleno dentro de las empresas.

4.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En el Distrito Federal y en su totalidad hasta octubre de 2001 existía una cantidad de empresas del ramo industrial de 11,747, del ramo comercial 66,861 y del ramo de servicios 39,353; sin embargo para esta investigación se encuentra imposible hacer un análisis de tan extensa área empresarial, por lo que la muestra que esta en posibilidad de ser analizada, se encuentra ubicada en cinco empresas del área de servicios y a las cuales se permitió el acceso, para su estudio.

Primer empresa

Esta empresa tiene una población de 65 empleados distribuida de la siguiente manera:

Un Gerente General

Un Subgerente

Dos Subgerentes de venta

Siete Jefes de supervisión de ventas

Cincuenta y cuatro Personal Operativo

Se tomaron 42 empleados operativos, 7 jefes de supervisión de ventas y 1 subgerentes de ventas.

Segunda empresa

Esta empresa tiene una población de 57 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Un Gerente general

Cinco Ejecutivos de ventas

Cuatro Supervisores

Cuarenta y siete Empleados

Se tomaron 43 empleados, 3 ejecutivos de ventas y 4 supervisores.

Tercera empresa

Esta empresa tiene una población de 60 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Un Gerente General

Tres Ejecutivos de ventas

Cinco Supervisores en jefe

Cincuenta y un empleados operativos

Se tomaron 43 empleados, 5 supervisores y 2 ejecutivos de venta.

Cuarta empresa

Esta empresa tiene una población de 57 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Un Gerente General

Tres asesores ejecutivos

Cinco ejecutivos de ventas

Cuarenta y ocho Empleados operativos

Se tomaron 41 empleados, 5 ejecutivos de ventas, 3 asesores ejecutivos y el gerente general.

Quinta empresa

Esta empresa tiene una población de 60 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Un Director General

Tres Subdirectores comerciales

Cinco ejecutivos de cuenta

Siete supervisores de sector

Cuarenta y cuatro empleados operativos

Se tomaron 40 empleados 4 supervisores de sector, 3 ejecutivos de cuenta, 2 subdirectores comerciales y al director general.

Tomando en cuenta que el universo se visualizaba extremadamente grande, y para efectos de este trabajo se considera tomar como muestra cinco empresas de las cuales se pretende que participe un total de 250 personas, es decir 50 personas por empresa.

4.6 INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo nuestro análisis será necesario emplear dos cuestionarios, con la finalidad de poder recabar información sobre la forma de pensar y actuar, tanto de los jefes como de los subordinados.

El primer cuestionario se encuentra dirigido a los subordinados, con el objeto de conocer la visión con que estos perciben la forma de actuar de sus jefes hacia ellos.

Este cuestionario se encuentra integrado por nueve preguntas, cada una con tres escalas de valores que van desde nada, suficiente, hasta mucho. De este cuestionario serán aplicados 209 ejemplares, con la finalidad de que se pueda unificar valores que permitan determinar la forma en que los subordinados perciben el trato de sus jefes hacia ellos.

Este cuestionario fue obtenido de la Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa, de Sergio Castillo Ortiz, Panorama editorial que integra la colección de PYME Pequeña y Mediana Empresa.

El segundo cuestionario se encuentra dirigido a los jefes, con el objeto de detectar la postura que los jefes asumen ante sus subordinados y el papel que creen deben desempeñar.

Este cuestionario se encuentra integrado por trece preguntas con tres escalas de valores que van desde acciones tangentes tomadas por los jefes, hasta acciones que integran cooperación tanto de subordinados como de jefes. De este cuestionario serán aplicados cuarenta y un ejemplares, con la finalidad de poder detectar la forma en que los jefes creen deben actuar ante sus subordinados y no la forma que como líderes modernos deben asumir.

Este cuestionario también fue obtenido de la Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa, de Sergio Castillo Ortiz, Panorama editorial que integra la colección de PYME Pequeña y Median Empresa.

Ambos cuestionarios como se menciona en su momento fueron obtenidos de la misma guía, en la cual el autor no reporta índices específicos de validez y confiabilidad de los cuestionarios, por lo que los instrumentos utilizados en este caso de estudio, fueron sometidos a un tribunal de jueces peritos en cuestión de instrumentos, quienes en su opinión particular dieron validez y confiabilidad a estos cuestionarios, por ser la primera vez que se utilizan, sin embargo se hizo la recordación que en próximos trabajos se apliquen los índices de confiabilidad ALFA Cronbach.

CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario 1

De nuestro cuestionario uno fueron aplicados en total 209 ejemplares por las cinco empresas que integran la muestra, obteniendo la siguiente información:

Empresa	No. De empleados	Evaluaciones			Total de respuestas contestadas	Porcentajes		
		A	B	C		A	B	C
1	42	153	152	73	378	40.56%	40.19%	19.25%
2	43	152	149	86	387	39.23%	38.54%	22.22%
3	43	127	146	114	387	32.85%	37.69%	29.45%
4	41	156	152	61	369	42.21%	41.20%	16.59%
5	40	158	130	72	360	43.86%	36.20%	19.94%

Para cuestiones de esta investigación se aplicaran factores donde A=1, B=3 y C=5

Valores Obtenidos

A	B	C	Total
153	456	364	973
152	447	430	1029
127	438	570	1135
156	456	306	918
158	391	359	908

El siguiente cuadro representa el número de preguntas que comprende el cuestionario aplicado a los trabajadores, con la finalidad de obtener un rango que multiplicado por el número de empleados a los cuales se les aplico cuestionario, se obtenga un porcentaje de confiabilidad.

Valores posibles por cuestionario

No de preguntas	A	B	C
1	1	3	5
2	1	3	5
3	1	3	5
4	1	3	5
5	1	3	5
6	1	3	5
7	1	3	5
8	1	3	5
9	1	3	5
	9	27	45

Resultados

Empleados	Resultados			Porcentaje de Confiabilidad
	1	3	5	
42	378	1134	1890	51.5%
43	387	1161	1935	53.2%
43	387	1161	1935	58.6%
41	369	1107	1845	49.8%
40	360	1080	1800	50.4%

Tomando los porcentajes que se obtuvieron en el cuadro anterior denominado porcentaje de confiabilidad existen tres situaciones en las cuales ubicamos estos porcentajes.

A) Situación A con un porcentaje de 0% a 40% donde:

No existe confianza en los subordinados por lo que no son considerados por los jefes para tomar acciones o decisiones, que involucren al grupo de trabajo, lo que se ve reflejado en la poca o nula libertad que los subordinados pueden tener para tratar con sus jefes problemas relacionados con el área trabajo.

B) Situación B con un porcentaje de 41% a 80% donde:

Los subordinados perciben la suficiente confianza por parte de sus jefes, para sugerir acciones o complementar decisiones que involucren al equipo de trabajo, lo que se ve reflejado en la libertad que los subordinados tienen, para tratar con sus jefes problemas relacionados con el área de trabajo.

C) Situación C con un porcentaje de 81% a 100% donde:

El trabajo diario es basado en la confianza que se tiene en los subordinados, por lo que las acciones o decisiones que se toman, representan los acuerdos tomados tanto por los subordinados como por los jefes, por lo existe una retroalimentación diaria de las actividades desarrolladas por el grupo de trabajo.

El deseo de cualquier empresario es que su empresa sea ubicada en la situación más favorable, que en nuestro tema de estudio sería la C, sin embargo se puede observar que estas cinco empresas presentan un puntaje por debajo de la situación ideal o de las situaciones A y B, las cuales entre si solo presentan poca diferencia entre sus rangos, que para ser empresas pequeñas los subordinados no son del todo ignorados, sin embargo si bien es cierto que las empresas se encuentran en una fase de cambio exigido por la era moderna de globalización, también es cierto que a las empresas todavía les hace falta recorrer mucho camino, para más que la división de subordinados y jefes exista un equipo de trabajo, supervisado únicamente por un líder y no por jefes.

Cuestionario 2

De nuestro cuestionario dos fueron aplicados en total 41 ejemplares por las cinco empresas que conforman la muestra, obteniendo la siguiente información.

Empresas	No. De Jefes	Evaluaciones			Total de respuestas contestadas	Porcentaje		
		A	B	C		A	B	C
1	8	54	33	18	104	51.47%	31.70%	16.83%
2	7	37	33	21	91	40.90%	36.20%	22.90%
3	7	34	38	19	91	36.99%	42.07%	20.94%
4	9	58	49	10	117	49.71%	41.68%	8.61%
5	10	58	62	10	130	44.42%	47.95%	7.63%

Para cuestiones de esta investigación se aplicaran factores donde A=1, B=3 y C=5

Valores Obtenidos

A	B	C	Total
54	99	88	240
37	99	104	240
34	115	95	244
58	146	50	255
58	187	50	294

El siguiente cuadro representa el número de preguntas que comprende el cuestionario aplicado a los jefes, con la finalidad de obtener un rango que multiplicado por el número de jefes a los cuales se les aplico el cuestionario, se obtenga un porcentaje de confiabilidad.

Valores posibles por cuestionario

No. De Preguntas	A	B	C
1	1	3	5
2	1	3	5
3	1	3	5
4	1	3	5
5	1	3	5
6	1	3	5
7	1	3	5
8	1	3	5
9	1	3	5
10	1	3	5
11	1	3	5
12	1	3	5
13	1	3	5
	13	39	65

Resultados

Jefes	Resultados			Porcentajes de Confiabilidad
	1	3	5	
8	104	312	520	46.10%
7	91	273	455	52.80%
7	91	273	455	53.60%
9	117	351	585	43.60%
10	130	390	650	45.30%

Tomando la escala de valores del instrumento en el cual nos basamos existen tres situaciones en las cuales se ubican dichos valores.

1) Situación A con un porcentaje de 0 a 40% donde:

El estilo sirve como guía en base a lo establecido, tiene muy poca flexibilidad y opta por no tomar la actitud fuerte del autoritario; sin embargo no alcanza a ver la realidad.

2) Situación B con un porcentaje de 41% a 80% donde:

El estilo se puede denominar directivo tiende a aplicar una administración más flexible; acepta una mayor participación de los empleados y se puede decir que busca llegar a la situación C.

3) Situación C con porcentaje de 81% a 100% donde:

El estilo es totalmente participativo y se aprecia como Situacional, el líder se adapta al medio en el que se desenvuelve tratando de no perder de vista ningún aspecto de las situaciones tanto internas como externas que afectan a la empresa.

Como jefe se tiene la creencia que se debe asumir un papel en el cual solo este presente el cumplimiento de los objetivos y la productividad del área a su cargo, sin considerar que esa actitud genera fricciones entre subordinados y jefes, ya que este último no esta al pendiente de los que sucede hacia el interior de su área. Por consecuencia los comentarios o sugerencias que los subordinados pudieran aportar en beneficio del área de trabajo son desperdiciados, cuando podrían ser utilizados para lograr un verdadero equipo de trabajo.

Retomando nuestro análisis podemos decir que la situación no esta del todo mal, ya que si bien no podemos decir que los jefes emplean un estilo participativo, adaptándose al medio en el que se desenvuelven, sin perder de vista ningún aspecto que afecte a la empresa tanto interna como externamente, si podemos decir que todavía se conducen con una actitud directiva, poco flexible, pero con tendencia a aceptar la participación de los subordinados, por lo que a nuestros jefes les hace falta camino por recorrer para llegar a destacar no como jefes, sino como verdaderos líderes.

5.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados de la investigación se puede observar como problema, el hecho de que en las Pequeñas Empresas, no existen suficientes líderes efectivos y están administradas por jefes, que sólo se preocupan por hacer las tareas bien hechas, y no por hacer lo correcto o lo que se debe hacer, dan demasiada importancia a los números y al razonamiento cerrado.

Se considera que la clave del éxito en las mejores empresas, consiste en la combinación de un poco de análisis exacto, de amor por el producto y trabajo, ambos indispensables; los instrumentos analíticos están para ayudar, pero con ellos no se fabrican ni venden los productos y no se convence ni incentiva a la gente, a las personas se les motiva con valores convincentes, sencillos, tomándolos en cuenta con enfoque personal y situacional, en donde cada trabajador sea visto en forma personal y única.

Actualmente, se le da mucho valor a la tecnología y al factor económico, pero se ha olvidado el factor humano, sin tener en cuenta que sin el Recurso Humano la empresa no podría utilizar los demás recursos con que cuenta, por muy valiosos y eficientes que estos prometen ser, por lo que es necesario fomentar la confianza entre los líderes y subordinados; ya que éste último estará motivado por la confianza depositada en él, generando con ello que se perciba un compromiso entre ambas partes.

Se dice que al existir confianza entre los miembros de la organización, se establecerán relaciones más armoniosas, llenas de interés y de apoyo hacia los demás y hacia la empresa y por lo tanto, habrá personas productivas que sentirán formar parte de esa organización y se identificarán e irán satisfaciendo sus necesidades personales conjuntamente con los objetivos de la empresa.

Existen algunas pequeñas empresas que tienen una filosofía definida, así como su misión y los objetivos a alcanzar, sin embargo, los subordinados muchas veces no la conocen, por lo tanto no la asimilan y no unen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos; o bien dicha filosofía es sumamente rígida lo cual impide crear un ambiente ligero en el que se pueda detectar la existencia de una participación situacional.

Basándonos en la información teórica de nuestra investigación, se puede decir que el estilo de liderazgo que impera en una empresa es muy importante, ya que va implícito el porqué de la organización y los valores que se buscan vivir dentro de ésta y así la persona, además de sentirse importante al desarrollar las tareas, gracias a las cuales se alcanzará el éxito por la unión de trabajo de todos los empleados, sabrá como debe actuar tanto con sus compañeros como con los clientes y superiores. Sabrá que se espera de él y de la organización con la responsabilidad que ésta le atañe.

Para contar con trabajadores responsables, hay que decírselos, hacérselos sentir y delegarles responsabilidades con la autoridad tocante, para que ellos actúen y aprendan a ser responsables de sus tareas y comportamientos.

El éxito de un líder puede entenderse al conocer la concepción que éste tiene de la naturaleza humana; a través de la postura flexible y empática que éste adopte para con sus trabajadores, esto a través de un Liderazgo Situacional y abierto a las necesidades generales.

La investigación de campo presenta un problema común entre los subordinados de nuestras pequeñas empresas, los jefes no conocen a sus subordinados, sus

necesidades, expectativas, metas, por lo que va creando un ambiente hostil y frustrante, dado que no se les permitirá a los subordinados expresarse y actuar, ni ser tomados como ellos quisieran. El jefe normalmente va a dirigirlos, ordenarles y a considerarlos como el cree que son, como el cree que les va a gustar el trabajo, etc. En general podemos decir que el jefe adapta la situación a sus necesidades y creencias.

Resumiendo, si el jefe logra aplicar un estilo el cual permita la participación de sus subordinados y conocer sus necesidades, expectativas y metas, juntos trabajarían tanto por alcanzar los objetivos organizacionales, como las metas y necesidades individuales.

Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que el liderazgo que impera normalmente presenta un estilo directivo con lo que no se quiere decir que sea bueno o malo, se considera que cada estilo es bueno en si mismo dependiendo de la situación en la que se dé, siempre y cuando haya conciencia de dicha situación y de las necesidades particulares de cada organismo.

Considerando que la pequeña empresa Mexicana lleva años funcionando de esta manera, se podría decir que las cosas no esta del todo mal, sin embargo la realidad es otra ya que día a día van desapareciendo. Se podría decir que sin tan sólo los líderes tomaran conciencia de que las conductas y comportamientos, que apliquen ante sus subordinados podrían propiciar un verdadero trabajo en equipo que permita la supervivencia y crecimiento de la empresa.

5.3 COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS

Se puede decir que si se quiere cooperación y participación por parte de los subordinados, es necesario trabajar en equipo para así poder compartir información, recursos y planes, el líder no es autosuficiente y necesita de los puntos de vista de los demás para tener un panorama más amplio.

Un liderazgo bien definido y adecuado tiene muy claras las metas y manifiesta abiertamente las que los empleados debe seguir. Debe conocer y aprender perfectamente la función o propósitos esenciales de la empresa y dirigir todos los esfuerzos de los trabajadores para lograrlo.

Una vez que el liderazgo este bien definido y sea el adecuado, le llevará tiempo desarrollar patrones de conducta claros dentro de la organización, lo cual traerá muchos beneficios para ésta; ya que cuando la gente conozca el porqué de su trabajo y que se espera de cada uno, a través de una comunicación abierta se logrará la modificación de actitudes que provoquen situaciones negativas o que no reflejen un trabajo eficiente.

Es muy importante que a través del liderazgo se logre identificar o crear una filosofía ya que ésta ayudará a la empresa a mantener su sentido de unidad, a través de la estipulación clara de lo que es o no importante. La filosofía ayudará a que la planeación e interacción entre el personal que vive dentro de alguna cultura común sean adecuadas. Dichas culturas deben de dar entrada a toda la gama de deficiencias individuales y situacionales existentes, sin hacer a un lado conciencia de los valores y creencias fundamentales que la crearon.

Se considera que las soluciones más propias a los problemas pueden encontrarse únicamente mediante el establecimiento de una comunicación abierta entre líderes y subordinados, se debe hacer un esfuerzo para crear una mayor comunicación en el trabajo buscando con esto que el empleado pueda expresarse libremente, ayudándolo a que exponga sus impresiones personales sus opiniones, sugerencias e ideas sobre como resolver los problemas existentes. Esto fomenta la autoestima y la confianza en sí mismo.

El líder escucha e interpreta la información que se le da en base a sus juicios, conocimientos y emociones, por lo cual es muy importante preguntar una vez recibido el mensaje, si eso fue lo que se quiso decir, de manera que si no existen malas interpretaciones y el mensaje es correcto, se pueda cumplir con lo deseado. Se considera que cuando escuchamos debemos ponernos dentro de los zapatos del otro, para así poder entenderlo, debemos contar con la capacidad de empatía. El líder debe comprender como lo ven sus empleados y como quieren que el los trate; que esperan ellos de él en todos los ámbitos.

Con esto podemos decir que el líder debe lograr crear una autodisciplina entre sus subordinados, pues de otra forma cuando él no esté es muy probable que el orden se pierda y el único medio efectivo con el que se cuenta es el de autorresponsabilizar a su gente, brindando la oportunidad de crecimiento. Las personas tienden a cambiar en cuanto tienen mayor información, más conocimientos y pueden lograr una mayor comprensión. Todo proceso de cambio implica la integración y comprensión de las diferentes situaciones de la vida y el logro de dicha comprensión y percepción es el mayor reto que tiene el líder.

Cada individuo responde en forma particular a los diferentes estímulos por eso es que el líder debe tener conciencia de la individualidad de cada uno para motivarlo de diferente manera según las expectativas, necesidades y situaciones que le rodean.

Se detectó que los trabajadores consideran que el líder debe estar conciente de que sus subordinados tienen un pensamiento y concepto sobre su estilo de liderazgo y su persona y que esperan que éste actúe íntegramente y que haya coherencia entre lo que dice y lo que hace. así mismo el líder con su actitud y con su comportamiento hacia sus subordinados, influirá para motivarlos y ayudarles a obtener satisfacción en el trabajo. Un líder que quiere motivar a sus subordinados y hacer que trabajen con satisfacción, debe detenerse a pensar en que es lo que les entusiasma, que no les gusta, que los contraría, que les preocupa; etc.

La comunicación estrecha que se sugiere, puede ser aplicada con mucho mayor facilidad dentro de la pequeña empresa, ya que se cuenta con un número reducido de empleados y el líder está en posibilidades de tener un trato mucho más personal con cada uno de estos.

A lo anterior tendremos que sumar la observación de todo lo que rodea a cada una de las situaciones que se presentan, y como se ve, ser un líder resulta un gran compromiso y requiere de una gran capacidad de observación y empatía; lo cual es un trabajo exhaustivo pero muy gratificante y por qué no decirlo remunerante.

La capacidad más grande que un líder puede desarrollar, es la habilidad de descubrir las diferencias de sus subordinados entre sí, puesto que así estará en posibilidades de hacer uso de los atributos y capacidades productivas de cada uno de sus empleados. El obstáculo que más se detecta en los líderes para lograr esto, es la marcada tendencia a juzgar en vez de utilizar aquello que se descubre.

Por lo anterior podemos sugerir algunas formas de motivar o mantener la autoestima de los subordinados.

- El conocer y alabar cada trabajo específico
- El asignar tareas especiales.
- El aceptar las ideas de otros.
- El líder debe expresar sus sentimientos como cualquier otro ser humano.
- El líder debe delegar responsabilidades.
- Se debe crear un ambiente cordial de sonrisas y aceptación; la información debe ser compartida.

CONCLUSIONES

Tanto en las economías del mundo desarrollado como en las del mundo en desarrollo están teniendo lugar profundos cambios estructurales. Las microempresas y pequeñas empresas se han convertido en importantes generadoras de trabajo, impulsando el empleo en todo el mundo. Un rasgo sorprendente de esta tendencia es el significativo aumento, especialmente en la pasada década, de nuevos empresarios.

Aproximadamente el 96% de las empresas del país son micro, pequeñas y medianas empresas y constituyen la base de la industrialización en México. Estas empresas desde la década pasada y hasta nuestros días tienen la idea errónea de que lo más importante para el éxito y supervivencia de cualquier empresa es su producción, su tecnología y su capacidad financiera, sin embargo esta idea ha tendido a ser modificada por aquellas compañías inteligentes que saben que el dinero no produce, no desarrolla nuevos productos y no está a la vanguardia, es la gente quien lo genera, por lo que ponen atención en su capacitación para obtener lo mejor de cada uno de sus trabajadores.

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

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

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad. Dentro de esta antigua concepción, el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.

Esto pudo ser observado en los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, ya que en ellos se pudo detectar que la mayoría de los subordinados tienen una idea de la imagen del jefe totalmente diferente a la que el jefe cree proyectar. Los subordinados están concientes que las opiniones o sugerencias que pudieran aportar no son tomadas en cuentas o peor aun ni siquiera se

considera la opción de que se les pida su opinión, siendo que estos están más en contacto con la producción y con los problemas que se presentan a diario, esto como consecuencia genera una actitud de indiferencia del subordinado hacia la empresa, lo que genera que los jefes consideren que los subordinados son flojos apáticos, poco participativos, que solo les interesa cumplir con lo que tienen que hacer sin dar más de ellos, cuando no han estudiado la posibilidad de crear un equipo de trabajo donde todos participen y aporten ideas nuevas para la solución de problemas, realmente los jefes de las pequeñas empresas son eso, jefes que hacen lo que creen tiene que hacer sin considerar un poco el potencial que tiene a su alrededor, los jefes son humanos no pueden observar todo lo que sucede a su alrededor por lo que necesitan contar con apoyo y que mejor que el de sus propios subordinados que conocen el funcionamiento del área. Esta información sustenta lo establecido en nuestros objetivos ya que se les está retroalimentando a los jefes en relación a su postura como jefes con el análisis obtenido en esta investigación.

Se pudo observar que no existe comunicación entre subordinados y jefes, lo que genera que el trabajo que se realizan ambas partes es un trabajo individualizado, cuando en conjunto se podría lograr más y ambas partes serían beneficiadas.

Se puede decir que nuestra hipótesis fue comprobada ya que con el estudio realizado se logró proporcionar una retroalimentación a las creencias, capacidades y habilidades que los jefes emplean en sus actividades diarias, generando con esto que pudieran observar las actitudes que creían eran las correctas para aplicar a sus subordinados, los cuales las perciben como una forma limitante para sus capacidades, al tratar de mejorar esta situación será entonces cuando se logre un trabajo en equipo.

Sin embargo y no obstante que los líderes pongan de su parte, en nuestro país hace falta mucho camino por recorrer, si bien es cierto que al tener motivada a la gente esta trabajará con mayor eficiencia, también es cierto que el factor económico está muy presente, ya que la gente no sostendrá a una familia con motivación, por lo que las empresas tendrán que poner de su parte al considerar el factor económico el cual se vea reflejado en pago razonable y justo que sumado al factor motivación de como resultado un trabajo eficiente, será hasta entonces cuando realmente se tenga un empresa altamente competitiva.

Con esto no se pretende decir que si no hay buen pago de nada servirá un buen líder, lo que se pretende es que las empresas comiencen a conocer a su personal y con ello a determinar el potencial humano con que cuentan, el cual solo podrá ser descubierto por los jefes y será cuando la empresa podrá utilizar todo este potencial para ser más competitiva en su ramo, pero será cuestión de otro estudio para determinar el impacto que representa el factor económico en las personas, por lo que para este estudio solo nos hemos referido al factor humano.

Finalmente podemos decir que desde el punto de vista personal, no existe un estilo de liderazgo ideal, es decir no existe un estilo ideal para todas las situaciones, ya que todas las organizaciones son diferentes entre sí y lo principal diferentes en su cultura, dependiendo del país de origen.

Un sólo estilo de comportamiento del líder es irreal. Un sólo estilo normativo no toma en consideración las diferencias culturales, especialmente costumbres y tradiciones así como el nivel de educación, el nivel de vida o la experiencia de trabajo.

Por lo anterior podemos decir que los administradores y líderes modernos tendrán la obligación de buscar el cambio, basándose esencialmente en la técnicas, modelos y propuestas que los investigadores han creado; ya que son el medio para implementarlos, son los que tienen la posibilidad del cambio dentro de las empresas y son el factor de motivación hacia el cambio cuya obligación consiste en aplicar las teorías y herramientas viables que vayan de acuerdo, con la realidad de su empresa y país.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, decimoséptima reimpresión, México 1986.

Bass M. Bernard. Leadership. Psycology and Oraanizational Behavior. Harper and Brothers. 1st. impr. New York, 1960.

Benett Roger. Maging Personnel and Performance. An Alternative. Ed. John Wiley and Sons. 2nd. Edit., E.U.A., 1981.

Blanchard y Hersey .La Administración y el comportamiento humano. México, 1982.

Carlson Jan. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1a. impresión, México 1991.

Crosby Philip B. Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo. Ed. Mc. Graw Hill. 1a. edición en Español, México 1990.

De la Madrid Hurtado Miguel. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Talleres Gráficos de la Nación, México 1983.

Fiedler, F .E.A. Theory of leadership Effectiveness. Pentrice Hall, New York 1967.

Gibson J. Organizaciones, estructura y proceso. Nueva Editorial Interamericana, México 1985.

Goldratt Eliyahu & M. Cox Jeff. La Meta. Ediciones Castillo. Segunda edición, México 1993.

Grabinsky, Salo. La empresa familiar. Guía para crecer, competir y sobrevivir. Edición especial para la Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nacional Financiera) Ed. del Verbo Emprender. Segunda edición, México 1992.

Guzmán Valdivia Issac. El Proceso Administrativo. Ed. ECASA. 1 a. Edición, México 1986.

Haddad Slim Mario. Sicología y aprendizaje una aventura intelectual. Ed. Mc. Graw Hill. Pre-edición. México 1978.

Hersey Paul. Manual de participante Liderazgo Situacional un modelo para aumentar el estilo eficaz de dirigir. 2a. edición, México 1990.

Hodgells R.M. & Aitman S. Comportamiento en la Organización. Ed. Interamericana, México 1987.

Huse & Bowattch. Behavior in Organizations. Addison Wesley Publissing Co., E.U.A., 1980.

Kast E. & Rosenzwege Administración de las Organizaciones: un enfoque de sistemas. Ed. Graw Hill, México 1982.

Kelley Joe. Organizational al Behavior. Richard D. Irwing Inc., E.U.A. 1970.

Killian A. Managers Must Lead. AMACOM. E.U.A., 1979.

Likert Rensis. New Paterns of Management. Mc. Graw Hill Book Co. New York, 1961.

Luthans Fred. Introducción a la Administración. Ed. Mc. Graw Hill. 3a. reimpresin, México 1980.

Mc. Gregor Douglas ". El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana. 4a. impresión, México 1972.

Munich Galindo & García Martínez . Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. 1a. edición. México 1982.

NAFIN e INEGI La micro, pequeña y mediana empresa, principales características, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa 7. Primera edición, México 1993.

Ouchi Williams. Teoría Z Como pueden las; empresas hacer frente al desafío Japonés , Ed- Fondo Educativo Interamericano. 1a. edición, México 1982.

Petters Thomas J. & Watterman Jr. R. H. En busca de la Excelencia. Ed. Lasser Press Mexicana. 2a. Edición. México 1987.

Pickle Hal B. & Abrahamson Royce L. Administración de Empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa. 1 a. edición, México 1982.

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española Editorial Es-pasa-Calpe, S.A., España 1970.

Reddin, W.J. Efectividad Gerencial. Ed. Diana, México 1980.

Rodríguez Estrada & Serralde. Asertividad para negociar. Ed. Mc. Graw Hill 1a. edición, México 1991.

Rodríguez Valencia J. Administración Moderna de Personal. Tomo 1 y 2.

Ed. ECASA, 1a. edición, México 1991.

Rodríguez Valencia J. Como Administrar pequeñas y medianas empresas. Ed. ECASA. 3a. reimpresión, México 1989.

Sacanlan K. Burt. Principles of Management and Organizational Behavior. Elwood S. Buffa. Ed. UCIA. E.U.A., 1973.

Sanders Donal. Informática Presente y futuro, Ed. Mc. Graw Hill. 1 a. Edición México 1985.

Scotl G. Williams. Organizational Theory: A Structural Behavioral Analysis. Richard D. Irwing Inc. E.U.A. 1981.

SECOFI, Subsecretaría de Fomento Industrial; Boletín. Industria mediana pequeña. Artículo Editorial No.68, Noviembre de 1992.

SECOFI. Políticas de Fomento a la industria mediana y pequeña en América latina y experiencia Internacional, Serie temática industria mediana y pequeña. Dirección general de comunicación social de la SECOFI, México 1991.

Sikula F. Andrew. Administración de Personal. Colección limusa para ejecutivos. Ed. Noriega limusa. 311. reimpresión, México 1991.

Sikula F .Administración de Recursos Humanos en empresas. Ed. Limusa 1 a. edición, México 1982.

Tannenbaum Robert Leadership and Organization: A. B ehavioral Science Approach. Ed. Mc. Graw Hill, New York 1979.

Werther & Davis Administración de personal y Recursos Humanos Ed. Mc.Graw Hill. 2a. edición. México 1988.

Torres Solís José Ramón, Guión Metodológica para la presentación de propuestas de investigación, Universidad Autónoma de Chiapas, 1999.

Torres Solís José Ramón, Una aproximación Metodológica a las primeras tesis de posgrado en administración, Universidad Autónoma de Chiapas, 2001.

Torres Solís José Ramón, Liderazgo para la empresa mexicana, Revista Hitos en Administración, Universidad Autónoma de tabasco, 1998.

Torres Solís José Ramón, El estilo de liderazgo y la conducta tipo "A" en directivos mexicanos, Tesis doctoral UNAM 1992.

Zorrilla Arena Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación, ed. Aguilar León y Cal Editores. Novena edición, México 1993.

ANEXOS

PRIMER INSTRUMENTO

Dirigido a Subordinados

El presente cuestionario tiene la finalidad la visión que usted percibe de la forma de actuar de su jefe hacia usted por lo cual le pedimos que responda a las preguntas que a continuación se presentan y ayúdenos a alcanzar dicha finalidad. Use la escala que a continuación se indica y marque con un círculo alrededor del número que más represente su respuesta.

- (A) El valor más bajo: Nada
- (B) El valor intermedio: Suficiente
- (C) El valor más alto: Mucho

1. ¿Que tanta confianza cree usted que su jefe le tiene?

A.....B.....C

2. ¿Que tan libre se siente al hablar del trabajo con su superior?

A.....B.....C

3. ¿Las ideas que usted pueda aportar a su superior son tomadas en cuenta y utilizadas si son valiosas?

A.....B.....C

4. ¿Cree usted que en área de trabajo en la que se encuentra existe el trabajo en equipo?

A.....B.....C

5. ¿Qué tanto su superior sabe los problemas que usted afronta en sus tareas diarias?

A.....B.....C

6. ¿Como subordinado se involucra en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?

A.....B.....C

7. ¿Contribuye la toma de decisiones a que usted se encuentre motivado?

A.....B.....C

8. ¿Su jefe lo mantiene informado de lo que acontece en la empresa?

A.....B.....C

9. ¿Su jefe reconoce el trabajo que usted realiza?

A.....B.....C

Comentarios y Observaciones _____

SEGUNDO INSTRUMENTO

Dirigido a jefes

A continuación se muestran una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, de las cuales usted debe encerrar en un círculo la que considere como respuesta, le pedimos seleccionar una sola.

1. Como jefe espera de sus subordinados que:
 - A) Obedezcan sus órdenes, sin ningún cuestionamiento.
 - B) Obedezcan sus órdenes pero les invita a realizar comentarios.
 - C) Por acción grupal se deciden las acciones a seguir. Creatividad, iniciativa y participación.
2. Su principal preocupación como jefe es:
 - A) La tarea.
 - B) La tarea y ocasionalmente la gente.
 - C) La tarea y la gente en iguales planos de importancia.
3. Piensa usted que:
 - A) El hombre es incapaz de autodirigirse y prefiere recibir órdenes, aunque le guste lo suficiente su trabajo.
 - B) La gente tiene capacidades latentes de ingenio y creación pero hay que despertarlas.
 - C) La gente es feliz trabajando, busca la responsabilidad y es capaz de autodirigirse.
4. El hombre al trabajar busca:
 - A) Dinero solamente.
 - B) Dinero condiciones buenas de trabajo y un grupo al cual pertenecer.
 - C) Desarrollarse y crecer tanto en plano espiritual como material.
5. Como jefe debe controlar a sus subordinados por:
 - A) Castigos y recompensas ocasionales.
 - B) Recompensas y algo de involucramiento.
 - C) Su participación activa y su involucramiento.
6. Su objetivo principal como jefe es:
 - A) Alcanzar los objetivos de producción en un ambiente fuera de conflictos.
 - B) Crear un ambiente donde la gente ayude a lograr los objetivos de producción.
 - C) Crear un ambiente que haga crecer conjuntamente a la organización y al individuo.
7. Considera las opciones e ideas de los subordinados como:
 - A) Sirven en algunas ocasiones, aunque se deben tomar con reserva.
 - B) Se toman en cuenta frecuentemente para decidir la acción a seguir.
 - C) Se deben tomar siempre en cuenta, son muy valiosas y enriquecedoras.
8. Cuando existen conflictos interpersonales, la forma de manejarlos es:
 - A) Por apego a las reglas y procedimientos.
 - B) Por una plática con los involucrados con miras a que lleguen a una solución.
 - C) Se confrontan directamente, se trabajan las diferencias y se llega a una solución.
9. Cree usted que las personas que trabajan bajo sus órdenes:
 - A) No son capaces y no desean la responsabilidad de hacer algo.
 - B) Son lo suficientemente capaces pero temen la responsabilidad.
 - C) Son completamente capaces y desean ansiosamente aceptar la responsabilidad.
10. Dentro del grupo que usted dirige, las relaciones interpersonales son:
 - A) De trabajo con comentarios personales ocasionales.
 - B) De trabajo con comentarios personales frecuentes.
 - C) Son tanto de trabajo como personales dentro de un plano de confianza y respeto mutuo.

11. El papel que usted debe desempeñar es:
- A) De alguien que explica lo decidido.
 - B) De alguien que intercambia información con el grupo.
 - C) Guía, facilitador, orientador.
12. Se debe trabajar y luchar por alcanzar los:
- A) Objetivos organizacionales solamente.
 - B) Los objetivos organizacionales y ocasionalmente los personales.
 - C) Los objetivos organizacionales e individuales en forma conjunta y en términos de igual importancia.
13. El método de comunicación utilizado es:
- A) Informativo, a través de órdenes que transmitan la información necesaria.
 - B) Explicativo, justificando todo a partir de las reglas y procedimientos establecidos.
 - C) Un diálogo grupal encaminado a establecer un consenso.

Comentarios y Observaciones _____



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**
Oficio: PPCA/EG/2003
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Herrera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Liz Selene Martínez Rodríguez**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. Ricardo Varela Juárez	Vocal
Dr. José Ramón Torres Solís	Secretario
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Suplente
M.E. María de la Luz Martín Carbajal	Suplente

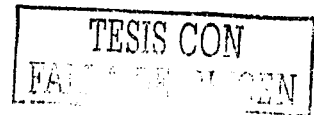
Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 20 de febrero de 2003.

El Coordinador del Programa



Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

101