



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

"LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL LIDERAZGO
Y LA EFICACIA DE LOS TRABAJADORES EN LA
EMPRESA TUBOS DE ACERO DE MÉXICO, S.A."

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARÍA DOLORES BELTRÁN BLANCO

Director de Tesis:

L.A. Rosa Mateu Morando

Revisor de Tesis:

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A mis papás que siempre me han impulsado a hacer las cosas de la mejor manera posible. Gracias.

A mi familia por el apoyo y por estar siempre junto a mí. Los quiero.

Al Ing. José Arturo Enríquez Galván (Q.E.P.D.) por todo lo que me enseñó y por ayudarme en todo lo que estaba a su alcance.

TFESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

Introducción.	1
CAPÍTULO 1 : Metodología de la investigación	
1.1 Planteamiento	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Especificos	4
1.4 Hipótesis	4
1.4.1 Hipótesis de Trabajo	4
1.4.2 Hipótesis Nula	4
1.4.3 Hipótesis Alterna	4
1.5 Variables	4
1.5.1 Variable Independiente	4
1.5.2 Variable Dependiente	5
1.6 Definición de Variables	5
1.6.1 Definición Conceptual	5
1.6.2 Definición Operacional	6
1.7 Tipo de Estudio	6
1.8 Diseño de Investigación	7
1.9 Población y Muestra	7
1.9.1 Tipo de Muestreo	7

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

1.10 Instrumento de Medición	8
1.11 Recopilación de Datos	14
1.12 Proceso	14
1.13 Procedimiento	15
1.13.1 Recopilación de datos	15
1.13.2 Elaboración del instrumento de medición	15
1.13.3 Recopilación de resultados	16
1.13.4 Análisis de resultados	16
1.13.5 Conclusiones	16
1.14 Análisis de Resultados	17
1.15 Importancia del Estudio	17
1.16 Limitaciones del Estudio	18

CAPÍTULO 2 : Marco Teórico

2.1 Concepto de Dirección	19
2.2 Toma de decisiones	21
2.3 Integración	23
2.4 Motivación	24
2.5 Comunicación	27
2.6 Liderazgo - Supervisión	30
2.7 Definición de Liderazgo	31
2.8 Rasgos o Componentes del Liderazgo	32
2.9 Factores en la Eficacia del Liderazgo	34
2.10 Estilos de Liderazgo basados en el uso de la autoridad	36
2.11 Sistemas Directivos de Rensis Likert	37
2.12 Enfoques de Contingencia del Liderazgo	39
2.13 Malla Gerencial	42

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.14 Liderazgo como Cualidad Personal	43
2.15 El Liderazgo como Función dentro de la Organización	44
2.16 El Poder del Liderazgo	47
2.17 Características de un Líder	48
2.18 El Poder Carismático	49
2.19 El Liderazgo Transformacional. Una Fuente de Humanismo para la Empresa	51
2.20 El Estilo Gestor o de Recompensa Contingente	52
2.21 Un Modelo de Liderazgo Transformador (B.Bass)	53
2.22 Los 4 Factores del Liderazgo	54
2.23 Concepto de Inteligencia Emocional	56
2.24 Bases Biológicas de la Inteligencia Emocional	59
2.25 Inteligencia Emocional y Cambio Organizacional	60
2.26 Inteligencia Emocional en las Relaciones Laborales	64
2.27 Inteligencia Emocional y Liderazgo	67
2.28 Liderazgo Creativo	69
2.29 Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo	72
2.30 Misión de la Autoridad y el Liderazgo	73

CAPÍTULO 3: Resultados y análisis de datos.

3.1 Tabulaciones	76
3.2 Análisis de Resultados	85
3.3 Interpretación de Datos	88

CAPÍTULO 4: Conclusiones.

4.1 Conclusiones	89
4.2 Recomendaciones	90

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía.

Anexos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial en el comienzo de este nuevo milenio, en donde las fronteras están abiertas al comercio global; donde las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

La empresa Tubos de Acero de México, S.A. es el proveedor mexicano más importante de tubería de acero sin costura y servicios para la industrias energética y automotriz, a su vez es una empresa cálida y humana que gracias a este enfoque ha logrado la eficiencia y productividad para colocarse como el principal fabricante de tubos del mundo. Por lo que es importante conocer la forma en que sus líderes realizan la toma de decisiones y el papel que desempeñan los subordinados en esta tarea.

TRABAJO CON
FUELA DE ORIGEN

CAPITULO 1 : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO :

La manera en que el alto mando dirige a sus subordinados influye de manera contundente en la eficacia de éstos para llevar a cabo sus labores.

En México, el 2% de las empresas se encuentra dentro de la clasificación de grandes empresas, debido a la cantidad de trabajadores que en ella laboran; y se dice que la forma habitual en que los dirigentes llevan a cabo el liderazgo es de una forma permisiva y/o participativa, que se caracteriza por que las metas y las decisiones son tomadas en equipo, es decir, tanto el dirigente como los subordinados contribuyen. Por lo tanto, con esta investigación se buscó determinar si ¿la forma como se lleva a cabo el liderazgo en Tubos de Acero de México, S.A. es de gran influencia en la eficacia de los trabajadores al realizar sus labores y si ¿esta influencia es positiva

CON
Firma DE ORIGEN

1.2 JUSTIFICACIÓN :

Esta investigación se realizó con el afán de saber si la forma en que se lleva a cabo el liderazgo dentro de la empresa Tubos de Acero de México, S.A. influye en la eficacia de los trabajadores, ya que se cree que la calidad de las relaciones del líder y los miembros es la influencia más importante para el poder y la efectividad del equipo.

La importancia de esta investigación es que al saber si el liderazgo de los directores influye en el trabajo de sus subordinados, se pudo conocer si la forma en que lo hacen en la actualidad es la correcta o no y se pudo determinar la mejor forma de llevarlo a cabo. Y por lo tanto, la investigación ayudó a los gerentes de las empresas mexicanas a poder llevar de mejor manera el liderazgo para tener una mayor efectividad en sus trabajadores y por consecuencia, mejores utilidades.

1.3 OBJETIVOS :

1.3.1 Objetivo General.

- Determinar si la manera en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. influye en la eficacia de los trabajadores.

TRABAJO CON
FOLIA DE ORIGEN

1.3.2 Objetivos Especificos.

- Identificar el tipo de liderazgo.
- Identificar el tipo de eficacia.
- Analizar la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia.

1.4 HIPÓTESIS :

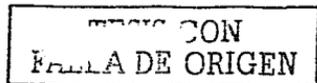
1.4.1 Hipótesis de Trabajo. La forma en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. influye de manera positiva en la eficacia de los trabajadores al realizar sus labores.

1.4.2 Hipótesis Nula. La forma en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. en ningún momento influye de manera positiva en la eficacia de los trabajadores al realizar sus labores.

1.4.3 Hipótesis Alterna. La forma en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. influye de manera negativa en la eficacia de los trabajadores al realizar sus labores.

1.5 VARIABLES :

1.5.1 Variable Independiente. El liderazgo.



1.5.2 Variable Dependiente. La eficacia de los trabajadores.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES :

1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL :

EL LIDERAZGO es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.¹

LA EFICACIA es la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos, se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que la empresa necesita. La eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).²

¹ Chiavenato, Idalberto 1993

² Fiedler, Fred E. 1991 Liderazgo y Administración Efectiva. Ed. Trillas México p.p. 322.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL :

Liderazgo. El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa Tubos de Acero de México, S.A.; se midió a través de un instrumento que determina hacia que se orienta más el líder, si hacia las tareas o hacia las personas. Este instrumento es un cuestionario desarrollado por J.W. Pfeiffer y J.E. Jones, llamado Perfil del Estilo de Liderazgo; cuya calificación se detalla en el punto 1.10.

Eficacia. La forma en que se desempeña el trabajador gracias al liderazgo que ejerce su superior; se midió a través de los indicadores de productividad de la propia empresa.

1.7 TIPO DE ESTUDIO :

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue el correlacional, ya que se analizó la relación que existe entre las dos variables definidas con anterioridad.

Es correlacional por que se midió el liderazgo que se lleva a cabo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. y la eficacia de los trabajadores dentro de ésta y se analizó si el tipo de liderazgo utilizado influye o no en la eficacia de los trabajadores.

ENCLOSURE
FOLIO DE ORIGEN

1.8 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN :

La estrategia elaborada para responder a las preguntas de investigación fue de tipo no experimental, ya que solo se observó a los sujetos sin hacerlos reaccionar y fue de tipo transversal debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un tiempo único; es decir, una sola vez.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA :

La población comprendió a todos los empleados de la empresa Tubos de Acero de México, S.A. que se encuentra situada en el puerto de Veracruz.

La muestra comprendió a 25 líderes y su respectivo grupo de subordinados.

1.9.1 TIPO DE MUESTREO :

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación fue el probabilístico por racimos, este tipo de muestreo divide a la población en grupos para luego seleccionar una muestra aleatoria representativa, debido a que se tuvo un tiempo limitado para llevarla a cabo y además no se contó con un presupuesto muy elevado.

CON
FOLIA DE ORIGEN

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN :

El instrumento con el que se midió la investigación es de escalamiento tipo Likert que consiste en un conjunto de items presentada en forma de afirmaciones o juicios.

La calificación de este instrumento se hace de la siguiente manera:

- a) Se encierra en un círculo el número de reactivo para los reactivos 8,12,17,18,19,30,34 y 35.
- b) Se escribe el número 1 frente a cada número encerrado en un círculo si la respuesta fue R ó N.
- c) Se escribe un número 1 frente a cada número de los reactivos no encerrados en círculos si la respuesta fue S ó F.
- d) Se encierra en un círculo los números 1 que haya escrito frente a los siguientes reactivos: 3,5,8,10,15,19,22,24,26,28,30,32,34 y 35.
- e) Se suman los números 1 que haya encerrado en un círculo. Ésta es la calificación para el nivel de interés en las personas.
- f) Se suman los números 1 que no haya encerrado en un círculo. Ésta es la calificación para el nivel de interés por las tareas.

En la hoja de perfil de estilo de liderazgo se marca la calificación de la tarea (T) en la flecha izquierda y la calificación del personal (R). Se traza una recta que intersece las calificaciones P y T. El punto en el cual la línea cruza la flecha de liderazgo compartido indica la calificación en esta dimensión. (anexo 1).

CON
FLECHA DE ORIGEN

A continuación se presenta el cuestionario tal como fue aplicado:

Los siguientes reactivos describen aspectos de la conducta del liderazgo. Responda a cada reactivo de acuerdo con la forma en que usted actuaría como líder de un grupo de trabajo. Encierre en un círculo cómo se comportaría más probablemente de acuerdo con el enunciado: siempre (S), frecuentemente (F), ocasionalmente (O), rara vez (R) o nunca (N).

1. Muy probablemente sería el vocero del grupo.

S F O R N

2. Animaría a trabajar tiempo extra.

S F O R N

3. Permitiría completa libertad en su trabajo a los miembros del grupo.

S F O R N

4. Fomentaría el uso de procedimientos uniformes.

S F O R N

5. Permitiría que los miembros del grupo usaran su criterio en la solución de problemas.

ENCERTE CON
FALLA DE ORIGEN

S F O R N

6. Enfatizaría encabezar la competencia entre los grupos de trabajo.

S F O R N

7. Hablaría como representante del grupo.

S F O R N

8. Aguijonearía a los miembros del grupo para obtener su mayor esfuerzo.

S F O R N

9. Expondría mis ideas al grupo.

S F O R N

10. Dejaría que los miembros del grupo hicieran su trabajo como ellos lo creyeran mejor.

S F O R N

11. Trabajaría arduamente para lograr una promoción.

S F O R N

12. Toleraría diferimientos e incertidumbre.

CON
LA DE ORIGEN

S F O R N

13.Hablaría por el grupo ante los visitantes.

S F O R N

14.Mantendría el ritmo de trabajo a un paso rápido.

S F O R N

15.Dejaría en libertad a los miembros para hacer su trabajo.

S F O R N

16.Acabaría con los conflictos cuando ocurriesen.

S F O R N

17.Me sumergiría en los detalles.

S F O R N

18.Representaría al grupo en las juntas externas.

S F O R N

19.No me agradaría permitirle al grupo libertades de acción.

S F O R N

ENCIS CON
PALA DE ORIGEN

20. Decidiría qué debería hacerse y cómo hacerse.

S F O R N

21. Presionaría por incrementos en la producción.

S F O R N

22. Dejaría que algunos miembros tuvieran la autoridad que yo podría retener.

S F O R N

23. Las cosas resultarían como yo las predijera.

S F O R N

24. Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.

S F O R N

25. Asignaría los miembros del grupo a tareas particulares.

S F O R N

26. Tendría voluntad para hacer cambios.

S F O R N

27. Pediría a los miembros que trabajasen más duro.

CON
FALLA DE ORIGEN

S F O R N

28. Confiaría en que los miembros del grupo ejercerían buen criterio.

S F O R N

29. Programaría el trabajo por hacerse.

S F O R N

30. Rehusaría explicar mis acciones (me negaría tanto como me fuera posible).

S F O R N

31. Persuadiría a los otros de que mis ideas les beneficiarían.

S F O R N

32. Permitiría que el grupo estableciera su propio paso.

S F O R N

33. Estimularía al grupo superar sus "records" pasados.

S F O R N

34. Actuaría sin consultar al grupo.

CON
PUNTO DE ORIGEN

S F O R N

35. Pediría al grupo que siguiese las normas y regulación estandarizadas.

S F O R N

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS :

La recopilación de datos se llevó a cabo el mismo día que se resolvieron los cuestionarios. Estos fueron entregados por las personas que fueron parte de la muestra, aunque los cuestionarios no se personificaron, es decir, no llevaban el nombre de la persona que lo contestó.

Los indicadores de productividad no pudieron ser proporcionados debido a su relevancia dentro de la empresa, sin embargo, se tomó nota de si la productividad de ese grupo fue baja, media o alta.

1.12 PROCESO :

1.12.1 Recopilación de datos.

1.12.2 Elaboración del instrumento de medición.

1.12.3 Recopilación de resultados.

ENCUENTRO CON
FOLIA DE ORIGEN

1.12.4 Análisis de los resultados.

1.12.5 Conclusiones.

1.13 PROCEDIMIENTO :

1.13.1 Recopilación de datos.

Primeramente se buscó la información pertinente acerca del tema a tratar.

Comenzando con una introducción al tema de la Administración de Empresas y lo que es el Proceso Administrativo. Se continuó describiendo las actividades correspondientes a la Dirección que ejerce el gerente dentro de una empresa, para de ésta manera, adentrarnos en lo que es el Liderazgo Empresarial y Situacional, la manera en que se lleva a cabo y los beneficios que éste trae consigo.

1.13.2 Elaboración del instrumento de medición.

La medición de los temas a investigar se llevó a cabo mediante una prueba piloto con preguntas de opción múltiple,

ENCUENTRO CON
FAMILIA DE ORIGEN

a las que se les asignó una valoración determinada para facilitar su tabulación.

Las preguntas fueron sobre la variable independiente y la dependiente, tratando de esta manera, llegar a una conclusión válida sobre la investigación.

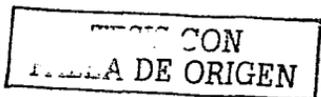
1.13.3 Recopilación de resultados.

Tras establecer los días y el horario para la aplicación del instrumento, se acudió a la organización seleccionada para que se diera respuesta a los cuestionarios y de esta manera reunir información para proceder a la tabulación de los resultados y su análisis.

1.13.4 Análisis de los resultados.

Después de tabular y darle el valor correspondiente a cada respuesta, se llevó a cabo el análisis de éstas de manera que conduzca a realizar una conclusión válida.

1.13.5 Conclusiones.



Como última parte, se realizaron las conclusiones de la investigación, tomando en cuenta toda la información recopilada con anterioridad.

1.14 ANÁLISIS DE RESULTADOS :

Los resultados obtenidos tras la investigación que se llevó a cabo dieron información oportuna que ayudó a responder las preguntas hechas con anterioridad en este documento.

Con esta investigación se pudo determinar si la influencia que tiene el director en sus subordinados es positiva o si ésta afecta en su desempeño laboral. También contribuyó para encontrar la mejor manera en que se puede llevar a cabo el liderazgo dentro de la empresa Tubos de Acero de México, S.A., buscando siempre la mayor eficacia de los trabajadores. Los resultados se analizaron haciendo una correlación entre las variables estudiadas, es decir, el liderazgo y la eficacia.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO :

La importancia de ésta investigación radica en la búsqueda de la mejor forma de llevar a cabo el liderazgo dentro de la empresa Tubos de Acero de México, S.A. tomando en cuenta la eficacia que tienen los subordinados en su trabajo.

CON
FALLA DE ORIGEN

Con éste estudio se ayudó a los altos mandos a tener una mejor relación con sus trabajadores, para de esta manera lograr una mayor productividad dentro de la organización.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO :

Los problemas que se pudieron tener al llevar a cabo la investigación fueron:

- Falta de cooperación por parte de las empresas.
- Falta de recursos materiales.
- Falta de recursos financieros.
- Falta de ayuda de los sujetos investigados.
- Instrumento de medición pobre y/o vago.
- Entrevistas llevadas a cabo de manera errónea.
- Falta de información pertinente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2 : MARCO TEÓRICO.

2.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia. La dirección es trascendental por:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

TRABAJO CON
FOLIA DE ORIGEN

2. A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.
 3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
 4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.³

Principios.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la

³ STONER, JAMES A. F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p. 15

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.⁴

2.2 TOMA DE DECISIONES

La responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

⁴ KOONTZ, HAROLD & WEHRICH, HEINZ 1997 Elementos de la Administración. Ed. McGraw Hill México p.p. 42

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco especifico de la organización.
 - o Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - o Análisis marginal.
 - o Análisis costo efectividad.
4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la mas idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.
 - o Experiencia
 - o Experimentación
 - o Investigación.
5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo del misma.⁵

⁵ REYES PONCE, AGUSTÍN 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica Ed. Diana México p.p. 322-324

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 INTEGRACIÓN

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de el dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas.

- o Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- o Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al mas idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

- o Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- o Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.⁶

2.4 MOTIVACIÓN

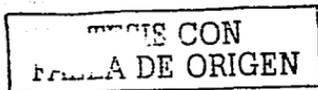
La motivación es la labor mas importante de la dirección, a la vez que la mas compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- o Teorías de contenido.
- o Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

- Teorías del contenido:
Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías

⁶ REYES PONCE, AGUSTÍN 1985 *Administración de Empresas. Teoría y Práctica* Ed. Diana México p.p. 255-267



de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

a) Básicas.

- o Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- o De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- o Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- o De estimación. La necesidad de confianza en si mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

b) Crecimiento.

- o Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

2. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg.

Propone dos niveles de necesidades:

A. Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Tales como el tipo de

TRICIS CON
FOLLA DE ORIGEN

administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios.

B. Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

3. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. Espíritu de equipo. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

B. Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos.

C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

TRCIS CON
F. A. DE ORIGEN

E. Eliminación de practicas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes practicas:

- o Control excesivo.
- o Poca consideración a la competencia.
- o Decisiones rígidas.
- o No tomar en cuenta los conflictos.
- o Cambios súbitos.
 - Teorías del enfoque externo: Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.⁷

2.5 COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información

⁷ ROBINS, STEPHEN P. 1999 Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall México p.p 120-125

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- o Emisor, en donde se origina la información.
- o Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- o Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación mas sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.
Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir mas que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior,

**TREIS CON
FALLA DE ORIGEN**

o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva. Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

3. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
4. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
5. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es mas efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
6. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
7. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible,

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

8. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
9. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.⁶

2.6 LIDERAZGO - SUPERVISIÓN

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este termino se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- o La productividad del personal para lograr los objetivos.

⁶ REYES PONCE, AGUSTÍN 1985 Administración de Empresas Teoría y Práctica, Ed. Diana México p.p. 311-316

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o La observancia de la comunicación.
- o La relación entre jefe-subordinado.
- o La corrección de errores.
- o La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo esta ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.⁹

2.7 DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO.

Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen hacia el logro de las metas del grupo. El liderazgo tiene tres implicaciones importantes. Primero, debe incluir a otras personas, los subordinados o colaboradores. Gracias a su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subordinados, carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo del gerente. Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los primeros tienen la autoridad de dirigir algunas de las actividades de los segundos, mientras que éstos no pueden hacer lo mismo. Sin embargo, sin duda influirán en dichas actividades de varias maneras.

⁹ REYES PONCE, AGUSTÍN 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Diana México p.p. 340-343

Tercero, además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus subordinados, los líderes también están en condiciones de influir en ellos de otras maneras.

La fuente de ésta capacidad de influir en el grupo puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en la organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tiene. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes.

Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. A veces, el liderazgo no formal, que es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante o más que la influencia formal.

Los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir el grupo. La esencia del liderazgo es el acompañamiento, es decir, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de las personas a seguirlo.¹⁰

2.8 RASGOS O COMPONENTES DEL LIDERAZGO :

Estudios sobre el liderazgo no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y

¹⁰ STONER, JAMES A.F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p.506

seguidores. Los líderes como grupo son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad de sí mismos. Aunque estos rasgos pueden ser el resultado de la capacidad de liderazgo y no su causa. A pesar de que las mediciones de la personalidad pueden volverse más exactas en el futuro y ciertos rasgos quizás logren identificarse con la capacidad de liderazgo, la evidencia disponible hasta ahora señala que los que surgen como líderes no poseen una sola constelación de rasgos que los distinguan claramente de los que carecen de ellas.

Un estudio comprobó que rasgos como la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo se asociaban a altos niveles gerenciales y a un buen desempeño.¹¹ No obstante, también se descubrió que el factor más importante relacionado con el nivel y desempeño gerencial era la capacidad de supervisión; es decir, la pericia en el uso de los métodos de supervisión apropiados para la situación particular. La mayor parte de los estudios en esta área también han descubierto que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre éstos y las exigencias de las situaciones en que se encuentre el sujeto.¹²

Estudios recientes han descubierto que las mujeres tienen menores probabilidades de surgir como líderes, pero que cumplen su cometido con la misma eficacia que los hombres cuando desempeñan ese papel. Los estereotipos sexuales persistentes, a menudo inconscientes, siguen dificultando el reconocimiento de la mujer como líder potencial, aún cuando un número creciente de personas creen en la igualdad de capacidad y oportunidad. Cuando las mujeres se convierten en

¹¹ GHISELLI, EDWIN E. 1971. Exploraciones en el Talento Gerencial. Pacific Palisades USA p.p.39-56

¹² CARTWRIGHT, DORWIN & ZANDER, ALVIN 1968. Dinámica de Grupos. Ed. Harper & Row p.p.167

CON
FALLA DE ORIGEN

líderes, actúan con la misma eficacia que los hombres, y en general, sus subordinados así lo consideran.

2.9 FACTORES EN LA EFICACIA DEL LIDERAZGO :

La perspectiva de rasgos y los enfoques de comportamiento produjeron investigaciones que mostraron que un liderazgo eficaz parece depender de algunas variables, entre ellas la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas y actividades de trabajo, los valores y experiencia de los gerentes.

No había un rasgo que fuera común a todos los buenos líderes ni un estilo que fuera el más adecuado en todas las situaciones.

Las investigaciones trataron de descubrir los factores de la situación que influyen en la eficacia de un estilo particular de liderazgo. Desde los primeros trabajos de Tannenbaum y Schmidt, muchos investigadores han profundizado en los factores que afectan al estilo de liderazgo que se escoge y la eficacia de un estilo en particular.

La percepción de la situación de trabajo por el gerente, determinará como le afectará dicha situación. Los que no perciben objetivamente la situación llegarán a entender muy gradualmente sus verdaderas dimensiones. Para que el estilo de liderazgo se transforme en uno que sea más adecuado para la situación, antes deberá cambiar la percepción que de ella tiene el gerente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los factores que influyen en la eficacia del líder son: su personalidad, experiencia y expectativas; las expectativas y comportamiento del superior; exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales; y las expectativas y el comportamiento de los colegas.¹³

- Personalidad, experiencia y expectativas del líder: los valores, formación y experiencia del líder afectarán a la selección del estilo de liderazgo. En general, los gerentes adquieren el estilo con que se sienten más cómodos.

El hecho de que la personalidad o experiencia de un gerente le ayude a formar su estilo de liderazgo no significa que éste permanezca inalterado. Los gerentes aprenden que algunos estilos dan mejor resultado que otros; si su estilo resulta inadecuado, pueden modificarlo.

Las expectativas del estilo requerido para que los subordinados trabajen eficazmente conducen a la elección de un estilo.

- Expectativas y comportamiento de los superiores: el estilo de liderazgo que aprueban los superiores de un gerente es muy importante al determinar la orientación que éste seleccionará. Dado que tienen poder para dispensar recompensas organizacionales, los superiores afectarán claramente el comportamiento de los gerentes de niveles más bajos. Además, éstos tienden naturalmente a imitar a sus superiores.

- Características, expectativas y comportamiento de los subordinados: los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo del

¹³ CHEMERS, MARTÍN M. 1985 El contexto cultural, social y organizacional de un efectivo liderazgo
Ed. Prentice Hall México p.p. 91-112

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

gerente. Ellos son las personas a quienes se dirige el liderazgo.

Las características de los subordinados influyen en diversas formas, por ejemplo, sus destrezas y preparación, sus actitudes, etc.

Las reacciones de los subordinados ante el estilo de liderazgo del gerente suelen indicarle la eficacia del mismo.

- Necesidades de la tarea: la naturaleza de las responsabilidades del trabajo de los subordinados también repercutirá en el tipo de estilo de liderazgo que usará el gerente.

- Cultura y políticas organizacionales: la cultura moldea el comportamiento del líder y también las expectativas de los subordinados. Las políticas establecidas de una empresa afectan asimismo el estilo de liderazgo.

- Expectativas y comportamiento de los colegas: Los gerentes forman amistades con sus colegas y las opiniones de éstos son importantes. La actitud de los colegas también afecta a la eficacia del desempeño del gerente.

Sin importar sus preferencias personales, en cierta medida los gerentes tienden a imitar el estilo directivo de sus colegas.¹⁴

2.10 ESTILOS DE LIDERAZGO BASADOS EN EL USO DE LA AUTORIDAD :

Son tres estilos básicos:

¹⁴ STONER, JAMES A.F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p.514-517

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) El líder autocrático: ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

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

c) El líder liberal: usa muy poco poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus labores. Estos líderes dependen mucho de sus subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.¹³

2.11 SISTEMAS DIRECTIVOS DE RENSIS LIKERT :

Likert durante su investigación ha desarrollado ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta de liderazgo. Ve al gerente efectivo como intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo el líder o gerente, adoptan una actitud de apoyo en la cual comparten entre si

¹³ ROBINS, STEPHEN P. 1999 Comportamiento Organizacional Ed. Prentice Hall México p.p.347

las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que resulta atractivo para las motivaciones humanas Likert piensa que este enfoque es la forma más efectiva de dirigir un grupo. Y por tanto, ha sugerido cuatro sistemas:

- Sistema 1 Explotador-autoritario : sus gerentes son en extremo autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y solo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima.¹⁶

- Sistema 2 Benevolente-autoritario : sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y con algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.¹⁷

- Sistema 3 Consultor : los gerentes en este sistema tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación, utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes, toman en la cima las decisiones generales y políticas al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.¹⁸

¹⁶ STONER, JAMES A.F. 1989 *Administración*. Ed. Prentice Hall México p.p. 512

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Sistema 4 Grupo participativo : los gerentes de este sistema tienen seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendente y con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con sus subordinados como un grupo. Likert encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del sistema 4 a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes.¹⁹

2.12 ENFOQUES DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO :

Los enfoques de contingencia tratan de:

- Identificar cuál de los factores es el más importante en un conjunto determinado de circunstancias.
- Predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en ellas.

Existen 3 modelos de contingencia del liderazgo:

- 1) El modelo de Fiedler: La suposición fundamental de Fiedler consiste en que a los gerentes les resulta muy difícil modificar los estilos directivos que les han

¹⁹ STONER, JAMES A.F. 1989 Administración, Ed. Prentice Hall México p.p. 512

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ayudado a lograr una carrera exitosa. Por tal razón, Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un gerente para que se adapte a la situación es ineficiente o inútil. Los estilos son relativamente inflexibles y no existe uno que sea idóneo para todas las situaciones, por lo cual puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el gerente se adecúa a la situación o la cambia para que se ajuste a él. Lo que distingue a este modelo de los otros es el instrumento de medición que se utiliza. Fiedler midió el estilo de liderazgo sobre una simple escala que llamó "el grado en que un hombre describió en términos positivos o negativos a su compañero de trabajo menos preferido"²⁰ De acuerdo con Fiedler, los gerentes con alta clasificación del compañero de trabajo menos preferido quieren establecer relaciones personales y afables con sus colegas. En cambio, los gerentes con una baja clasificación en el compañero de trabajo menos preferido quieren que su trabajo se realice.

- 2) El modelo de Martín G. Evans: se basa en el modelo de expectativas, el cual afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa y de la valencia, o atractivo, de éste último. El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensas. Trata de predecir como los diferentes tipos de recompensa y de estilos de liderazgo afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los subordinados. Evans afirma que el estilo de liderazgo de un gerente influye en que recompensas estarán al alcance de los

²⁰STONER, JAMES A.F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p. 518-520

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

subordinados, los mismo que en las percepciones de éstos respecto a lo que han de hacer para conseguirlas.²¹

- 3) El modelo de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard: es la teoría situacional, la cual sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. La relación entre el gerente y los subordinados para por cuatro fases a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a las tareas sigue siendo indispensable, sin embargo, el respaldo del gerente puede aumentar conforme se familiarice con los subordinados, así puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados. En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y éstos buscan una mayor responsabilidad, el gerente ya no tiene que ser directivo, solo seguirá mostrando apoyo y consideración. Conforme los subordinados van adquiriendo más confianza, se tornan más autodirectivos

²¹ STONER, JAMES A.F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p. 521

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y logran mayor experiencia, entonces son independientes sin que necesiten una relación directiva con su gerente.²²

2.13 LA MALLA GERENCIAL :

Es el enfoque para definir los estilos de liderazgo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton.

La malla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de cosas, como pueden ser la calidad en las decisiones políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

La preocupación por las personas incluye elementos tales como el grado de compromiso personal para el logro de las metas, el mantenimiento de la dignidad de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad basada en la confianza más que en la obediencia, el proporcionar buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.²³

²² STONER, JAMES A.F. 1989 Administración. Ed. Prentice Hall México p.p. 522

²³ KOONTZ, HAROLD & WEHRICH, HEINZ 1997 Elementos de la Administración. Ed. McGraw Hill México p.p. 217

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.14 EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.²⁴

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, se dice, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

²⁴ PALOMO VADILLO, MA. TERESA 2000 Liderazgo y Motivación. Esic Ed. México p.p 203

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.²³

2.15 EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus

²³ PALOMO VADILLO, MA. TERESA 2000 *Liderazgo y Motivación*. Esic Ed. México p.p 203

actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica".²⁶

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.²⁷

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o en función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

²⁶ BOLMAN, LEE Q. & DEAL, TERENCE E. 1995 Organización y Liderazgo. Ed. Adison-Wesley Iberoamericana S.A. pp. 318-320

²⁷ Idem

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica".²⁸

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

²⁸ BOLMAN, LEE Q. & DEAL, TERENCE E. 1995 *Organización y Liderazgo*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. pp. 318-320

2.16 EL PODER DEL LIDERAZGO

CON
LA DE ORIGEN

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿ Cuáles son estos medios ? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a éstos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades".

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir los objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.²⁹

²⁹ FIEDLER, FREDE E. 1991 Liderazgo y Administración Efectiva. Ed. Trillas México p.p. 162

TRABAJO CON
LÍNEA DE ORIGEN

2.17 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formadas por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo,

si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.³⁰

2.18 EL PODER CARISMÁTICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta de manera individual.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

³⁰ BARRA, E. 1998 Psicología Social Ed. Diana Chile p.p. 221

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.³¹

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignación y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los "hombres de confianza".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del

³¹ ZALEZNIK, ABRAHAM 1998 Administradores y Líderes ¿Diferentes? Biblioteca Harvard Tomo IV p.p. 435

genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.³²

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición.

A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.³³

2.19 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. UNA FUENTE DE HUMANISMO PARA LA EMPRESA

En los últimos tiempos, el mundo ha experimentado profundos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta hace poco se creían permanentes.

³² ZALEZNIK, ABRAHAM 1998. Administradores y Líderes ¿Diferentes? Biblioteca Harvard Tomo IV p.p. 440

³³ Ibidem p.p.441

La necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológico, ha llevado a los países a abrir sus economías, dándole paso al desarrollo de los intercambios sin fronteras y al inicio de la era de la globalización. El proceso que se advierte, viene sin lugar a dudas a ser liderado por la tecnología, la informática, y las telecomunicaciones, en su relevante papel para acercar los Continentes.

Estos avances generan consecuencias insospechadas. Algunas causas en lugares remotos producen consecuencias en otro. Algunos hechos afectan hasta nuestras propias organizaciones. Cada vez más se desenfocan las causas reales de un hecho y sus reales consecuencias.

En el campo empresarial se da una creciente división del trabajo y especialización, conllevando una visión parcial de la empresa. Los ejecutivos poseen nuevos anhelos y necesidades; consideran la empresa como un ámbito para su plena realización. Exigen mayor formación, responsabilidad y autonomía. Buscan no solo ser gestores sino líderes.³⁴

2.20 EL ESTILO GESTOR O DE RECOMPENSA CONTINGENTE

Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus empleados. El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de

³⁴ URIBE PRADO, JESÚS F. Septiembre 1999. ¿Qué es el liderazgo?. Administrate Hoy Año 6 # 65 p.p.14-19

desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá no de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupa por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limita a la supervisión del personal y producir lo más posible.³⁵

2.21 UN MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR (B.BASS)

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

A los líderes les aburre la rutina, buscan soluciones novedosas e innovadoras. Se preocupa de lograr que el trabajo

³⁵ DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, GUILLERMO Octubre 1999 El liderazgo de Warren Bennis Administrate Hoy Año 6 # 66 pp. 24-26

tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios.³⁶

2.22 LOS 4 FACTORES DEL LIDERAZGO

- a) Consideración Individualizada ("Me importas tu y tu desarrollo como persona única y diferente"). Este factor marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto éste presenta una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndoles retos apropiados a cada cual y buscando ayudar a su desarrollo. Le otorga confianza y responde a sus demandas. En suma alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual.
- b) Estimulación Intelectual ("¿Y si lo intentaras de otra forma?"). Prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta. Reexamina las suposiciones y premisas, el "status quo" . Cree que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

³⁶ VALENCIA CASTOREÑA, KARINA Octubre 1998 El líder ante un Mundo Cambiante Administrate
Hoy año 5 # 54 p.p. 12-15

- c) Motivación Inspiracional ("Si de verdad lo intentas, tu puedes lograrlo").
Se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión entusiasmadora al grupo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras "deme sueños a seguir" frente al "obligaciones para cumplir". Da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción.
- d) Influencia Idealizada ("Esta persona es integra, confío en ella y en lo que nos dice").
Facilita la identificación consciente con el líder. Para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma. Crea un estilo de trabajo, comparte la fama, demuestra persistencia en la consecución de los objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible. En suma genera admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.¹⁷

Valores asociados al gestor: El gestor buscará valores que le permitan encontrar la aprobación de personas de su interés. Tiene necesidad de pertenencia y busca la aceptación. Sus necesidades motivadoras son fundamentalmente y de reconocimiento social. Su objetivo es buscar el éxito organizacional mediante el medio transaccional. Gestiona por medio de la búsqueda de la eficacia, control, manejo de la información, jerarquía, racionalidad, obligación.

Valores asociados al líder transformador: El transformador busca valores que permitan una actuación creativa e independiente y autorealizante. Su objetivo es buscar el

¹⁷ HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO Abril 1999 EL Arte del Liderazgo Administrate Hoy Año 6 # 40 pp 13

éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Gestiona por medio del respeto, dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación.³⁸

2.23 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término emoción se usa para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices.

"La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones"³⁹ Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

En esta definición se consideran cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprender las siguientes aptitudes:

- a. Autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos

³⁸ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO Abril 1999 EL Arte del Liderazgo Administrate Hoy Año 6 # 40 p.p. 15

³⁹ GOLEMAN, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 254

ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

1. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
2. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
3. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

b. Autorregulación: se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad.
3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

c. Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales:

1. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
2. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.

3. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.
4. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

a. Empatía: es la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:

1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
5. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

b. Habilidades sociales: son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Éstas comprenden ocho aptitudes emocionales:

1. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva.
2. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.

3. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos.
4. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos.
5. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios.
6. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.
7. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
8. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.⁴⁰

2.24 BASES BIOLÓGICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro. Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo (situado junto a los ventrículos laterales del encéfalo). Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes.⁴¹ Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar

⁴⁰ GOLEMAN, D. 1995 *Inteligencia Emocional* Ed. Planeta Madrid p.p. 256

⁴¹ *Ibidem* p.p. 263

sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, las personas actúan sin pensar. Otras veces las emociones las perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no les permiten pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.⁴²

2.25 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarse como los

⁴² GOLEMAN, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 267

primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.⁴³

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse.⁴⁴

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera

⁴³ GOLEMAN, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 90

⁴⁴ ROBINS, STEPHEN P. 1999 Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall México p.p 243

mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.⁴⁵

La empatía: Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediablemente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.⁴⁶

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante

⁴⁵ Op. Cit p.p. 95

⁴⁶ GIBSON, J. 1998 Las Organizaciones Ed. McGraw Hill México p.p 43

TRFIC CON FALLA DE ORIGEN

para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.⁴⁷

La influencia: El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.⁴⁸

El Contagio de las Emociones: Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.⁴⁹

Manejar las Emociones Ajenas: Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del

⁴⁷ GOLEMAN, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 98

⁴⁸ Idem

⁴⁹ GOLEMAN, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 316

equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.⁵⁰

2.26 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RELACIONES LABORALES.

Algunos importantes aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización son:

Manejo de conflictos: Negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

⁵⁰ GOLEMAN, D. 1998 *Inteligencia Emocional en las Empresas* Ed. Planeta Madrid p.p. 98

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud:

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

Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero en este nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.⁵¹

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que sucede y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial.⁵²

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran un fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros por que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen. A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a

⁵¹ GOLEMAN, D. 1998 *Inteligencia Emocional en las Empresas* Ed. Planeta Madrid p.p.100

⁵² *Ibidem* p.p. 102

TRABAJAR CON
FALLA DE ORIGEN

otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.⁵³

2.27 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.⁵⁴

⁵³ GOLEMAN, D. 1998 *Inteligencia Emocional en las Empresas*. Ed. Planeta Madrid p.p. 103

⁵⁴ BRAVO PUGA, RAFAEL. Diciembre 2000 *Liderazgo e Inteligencia Emocional*. Administrate Hoy Año 7 # 53 p.p. 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.⁵⁵

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas

⁵⁵ BRAVO PUGA, RAFAEL. Diciembre 2000. Liderazgo e Inteligencia Emocional. Administrate Hoy. Año 7 # 53 p.p. 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.⁵⁶

2.28 LIDERAZGO CREATIVO

En un líder su capacidad de guiar, coordinar, motivar e inspirar a sus colaboradores es el resultado de actitudes, habilidades y conductas concretas, cimentadas en un conjunto de valores. El liderazgo de hoy en día es el que favorece el desarrollo de la creatividad y la innovación.

⁵⁶ BRAVO PUGA, RAFAEL. Diciembre 2000 Liderazgo e Inteligencia Emocional Administrar Hoy Año 7 # 53 p.p. 21

Al hablar de liderazgo creativo no nos referimos a una cubierta externa, a un rol que se juega en un escenario. En muchas ocasiones se habla de liderazgo como si se pudiera separar de la persona como un todo.

El liderazgo creativo implica, esencialmente, ser capaz de liderar la propia vida. Para esto no basta con aprender, como un contenido de un curso, cuáles son los atributos del líder creativo o aprender una serie de estrategias de motivación. Se requiere en cambio, emprender una travesía hacia el interior de uno mismo antes de poder orientar a otros en la búsqueda de visiones promisorias.

El primer paso es alcanzar un nivel de autoconciencia sobre los propios talentos y defectos, para orientar la expresión de sí mismo con un alto sentido del propósito. Al partir del liderazgo de sí mismo, desde la autoconciencia, el individuo puede desarrollar la capacidad para liderar con el fluir del cambio, estableciendo condiciones para generar sinergia y promover la flexibilidad.

De acuerdo con diversos estudios realizados, el líder tiene una gran influencia en la percepción de las personas acerca del clima de la organización. Su conducta y actitudes establecen una pauta que favorece u obstaculiza la generación de conductas y actitudes favorables para la creatividad.⁵⁷

El clima de la organización es una variable compleja que se ve afectada por diversos factores, y que a su vez influye en diversos procesos psicológicos, como la capacidad para solucionar problemas, para trabajar en equipo, para aprender y para generar innovaciones.

⁵⁷ DABDUB, LILLAN Agosto 1994 Liderazgo Creativo Administrate Hoy Año 1 # 4 p.p 26

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si una organización ha emprendido el camino de la búsqueda de innovaciones tendrá que ocuparse de manera propositiva de tres aspectos que no puede dejar al azar: liderazgo favorable para la creatividad, el cuidado de un clima propicio para la creatividad y el uso de procesos deliberados para la solución creativa de los problemas y las innovaciones.

El líder influye en el clima organizacional gracias a ciertos atributos, como es:

- **Desafiar los procesos:** implica buscar continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar. El líder creativo es capaz de experimentar, tomar riesgos y a prender de los errores. Construye con ayuda de los miembros de su equipo, una visión común, un futuro promisorio. Establece las condiciones para que todos tengan la voluntad de invertir sus talentos y esfuerzos para lograr dicha visión, ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa.
- **Capacidad para facultar a otros:** facultar implica no solo delegar, sino liberar el potencial de cada uno de los colaboradores; facultar implica fortalecer a los individuos, compartiendo información y logrando aumentar su poder de decisión y visibilidad.
- **Modela con el ejemplo:** comportándose de manera consistente con sus valores expresados. Actúa de acuerdo con lo dicho. Es capaz de establecer una conexión con su interior y el ambiente externo.
- **Da valor al corazón:** buscando oportunidades para reconocer las contribuciones individuales para el éxito

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de cada proyecto y celebrar los logros del equipo en forma permanente.⁵⁸

De esta manera logra fortalecer en sus colaboradores una serie de conductas propicias para la creatividad.

El líder creativo es alguien capaz de hacer que las cosas sucedan en su vida personal o profesional, que puede influir en otros para que quieran actuar en dirección a una visión que les resulta deseable y alcanzable con base en los talentos y compromisos de todos.

2.29 CARISMA Y MORAL DEL GRUPO Y DEL LIDER CREATIVO

El liderazgo creador y transformador exige de quien lo ejerce una congruencia entre lo que él hace, dice y alcanza. El liderazgo creativo se logra cuando el individuo está libre de frustraciones y es un manantial de motivaciones espirituales que le permiten erigirse a sí mismo como líder, como hombre inspirador y cuando se logra, se convierte en un verdadero patrón de comportamiento ético y moral.⁵⁹

Cualquier persona, a la que las empresas le depositan un nivel de autoridad, debe ser guía moral de comportamiento y actitudes, no sólo un individuo que presiona para que se alcancen resultados específicos en áreas de trabajo. Los jefes si desean alcanzar el liderazgo creador, requieren reinventarse y descubrir en ellos cualidades que la naturaleza les dio, pero que han inhibido por sus temores, su

⁵⁸ DABDUB, LILIAN. Agosto 1994. Liderazgo Creativo. Administrate Hoy. Año 1 # 4. p.p 27

⁵⁹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO. Junio 1995. Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo. Administrate Hoy. Año 2 # 25. p.p. 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN 72

baja o alta autoestima o simplemente por buscar el parecer más que el ser. Una vez que el individuo se ha producido como líder, debe recordar que el líder creador es el que materializa el potencial intelectual de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, orientando las habilidades y conocimientos hacia resultados predeterminados por él y la empresa, y así satisfaciendo también la autorrealización y la creatividad del grupo a su cargo. Debe lograr que los miembros se sientan en una unidad anímica e indivisible.

Los líderes creativos como inspiradores de conducta, deben pensar más en los demás que en sí mismos, sólo así se puede crear una atmósfera plena y sana en la que los malos sentimientos desaparezcan y se olviden todas las pequeñas fricciones naturales del trabajo en equipo.

El liderazgo es responsabilidad no es atributo gratuito que dan las organizaciones, que da la naturaleza o que se alcanza en situaciones dadas. El liderazgo es acumulativo, lo hace crecer el ejemplo cotidiano, los resultados, la congruencia, la disciplina y la espiritualidad.⁶⁰

2.30 MISION DE LA AUTORIDAD Y EL LIDERAZGO.

Autoridad formal se entiende como el vigilar el cumplimiento fiel de las normas, las políticas, los programas y los procedimientos; también vigilar el respeto a la disciplina y a los símbolos que tienen implícitas las jerarquías.

⁶⁰ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO Junio 1995 *Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo*
Administrare Hoy Año 2 # 25 p.p. 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La autoridad técnica es un elemento básico para que se logre la obediencia a las disposiciones dadas. Pero también puede ser un obstáculo para la comunicación y la generación del liderazgo.

Es obvio que el cumplimiento de la norma y el respeto a la autoridad son vitales en una organización. La disciplina genera orden, el orden genera estabilidad y orienta el quehacer. Sin embargo, el orden rígido genera inmovilidad; ésta limita el cambio y la adaptación de la organización al medio ambiente, en la actualidad altamente dinámico, más aún cuando se han abierto las fronteras del país a través de tratados comerciales con otras naciones.⁶¹

Es por esto que el papel y la función del supervisor deben revisarse. Muchas ocasiones cualquier alteración a este orden parece amenazante. El auténtico papel debe ser de liderazgo y de administrador del cambio; sin embargo, por la concepción equivocada del papel de jefe, se limita a cumplir su rol tradicional, sin saber el daño que le puede causar a la organización y a los recursos humanos al no dejarlos crecer. También es cierto que el estilo de la alta dirección permea toda la estructura. Si es cerrado, tendrá como consecuencia que los mandos medios adopten tal rigidez como modelo a seguir; lo que limita la participación. Por esto, la autoridad como modelo se conoce como autoridad moral y cuando los subordinados aceptan, como ideal a seguir, el modo de dirección de su jefe, lo ven como un líder.

Hay organizaciones que han establecido como política que a los jefes se les denomine líderes con el fin de que éstos

⁶¹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO Mayo 1994 Misión de la Autoridad y el Liderazgo
Administrative Hoy Año 1 # 1 p.p. 19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tengan presente su función vital (ser modelo), también prefieren el término colaboradores en lugar de subordinados. El líder debe servir de vínculo entre las diferentes células que conforman la organización. La unión se logra a través de la comunión de finalidades del trabajo organizado. Por ello, el término líder está más relacionado con el papel vital del supervisor.⁶²

El líder debe cuidar de que sus subordinados cuenten con todo lo necesario para que puedan producir.

Por estas razones, la organización busca líderes que sepan cómo generar autoridad moral y que liguen a todos a las finalidades de la organización.

Como líder, el supervisor debe actuar como facilitador del proceso de toma de decisiones, permitiendo que los involucrados en dicho proceso analicen y tomen las decisiones y se manifiesten libremente. Deberá valorar las aportaciones de sus subordinados, pero sin que esto sea un fin en sí mismo.⁶³

La calidad del liderazgo se mide por la aceptación voluntaria de su autoridad.⁶⁴

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶² Ibidem p.p. 20

⁶³ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO. Mayo 1994. Misión de la Autoridad y el Liderazgo
Administrare Hoy Año 1 # 1 p.p. 20

⁶⁴ Ibidem p.p. 21

CAPÍTULO 3 : RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

3.1 TABULACIONES

A continuación se presenta la tabla de tabulación correspondiente a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los líderes de los 25 equipos de trabajo que conformaban la muestra de ésta investigación.

En esta tabla se muestra la respuesta que dio cada uno de los cuestionarios para las 35 preguntas realizadas. Al final de ésta se encuentra el total de las respuestas, que indica cuál fue la respuesta más frecuente. También se incluye el resultado de cada cuestionario, es decir, si el líder resulto ser autocrático, compartido o permisivo.

Autocrático. Una sola persona ejerce la autoridad dentro de un equipo de trabajo. Se interesan por la realización de las tareas, sin importar el bienestar de los trabajadores.

Compartido. Se interesan tanto en las tareas a realizar como en las personas que forman parte de su equipo de trabajo.

Permisivo. El dirigente tolera y deja que los trabajadores colaboren en la toma de decisiones. Se interesan más por el bienestar de éstos.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

	1				2				3				4				5			
	S	F	O	R	S	F	O	R	S	F	O	R	S	F	O	R	S	F	O	R
CUESTIONARIO 1		X				X				X				X			X			
CUESTIONARIO 2	X				X						X			X				X		
CUESTIONARIO 3		X				X					X		X				X	X		
CUESTIONARIO 4		X	X				X				X	X			X		X	X		
CUESTIONARIO 5		X				X	X				X	X					X	X		
CUESTIONARIO 6			X			X			X				X				X	X		
CUESTIONARIO 7		X				X	X				X	X				X	X	X		
CUESTIONARIO 8		X				X	X				X	X				X	X	X		
CUESTIONARIO 9	X					X			X				X			X		X		
CUESTIONARIO 10		X					X		X				X			X		X		
CUESTIONARIO 11	X					X				X			X					X		
CUESTIONARIO 12			X				X			X				X				X		
CUESTIONARIO 13			X	X			X				X			X				X	X	
CUESTIONARIO 14		X				X				X	X						X	X		
CUESTIONARIO 15	X					X				X	X						X	X		
CUESTIONARIO 16		X					X				X		X				X	X		
CUESTIONARIO 17		X				X				X	X			X			X	X		
CUESTIONARIO 18	X					X				X	X			X		X		X		
CUESTIONARIO 19		X	X				X	X			X				X		X	X		
CUESTIONARIO 20		X					X		X					X			X	X		
CUESTIONARIO 21			X	X			X			X	X						X	X		
CUESTIONARIO 22			X				X	X			X			X			X	X		
CUESTIONARIO 23		X					X			X	X						X	X		
CUESTIONARIO 24	X						X			X	X						X	X		
CUESTIONARIO 25	X						X			X				X			X	X		
TOTALES	7	11	6	1	1	13	10	1	4	13	5	3	4	10	10	1	6	13	4	2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18					19				20				21				22			23									
S	F	O	R	N	S	F	O	R	N	S	F	O	R	N	S	F	O	R	N	S	F	O	R	N	S	F	O	R	N
x	x				x		x			x	x				x	x				x	x				x	x			
	x					x					x					x					x					x			
		x					x					x					x					x					x		
			x					x					x					x					x					x	
				x					x					x					x					x					x

RESULTADOS		TIPO DE
PERSONAS	TAREAS	LIDERAZGO
6	12	autocrático
5	17	autocrático
11	15	compartido
12	10	permisivo
10	12	compartido
9	14	compartido
7	17	autocrático
7	15	autocrático
10	16	compartido
11	16	compartido
7	16	autocrático
4	11	autocrático
3	7	autocrático
9	17	autocrático
7	15	autocrático
8	14	compartido
3	19	autocrático
9	17	autocrático
4	4	compartido
3	6	autocrático
4	11	autocrático
9	8	compartido
7	17	autocrático
7	16	autocrático
11	12	compartido

TIPO CON
FALLA DE ORIGEN

En la siguiente tabla se presenta la información arrojada por los indicadores de productividad, con la cuál pudimos medir la eficacia de los trabajadores dentro del equipo de trabajo determinado.

EQUIPO DE TRABAJO	BAJA PRODUCTIVIDAD	MEDIA PRODUCTIVIDAD	ALTA PRODUCTIVIDAD
# 1		X	
# 2		X	
# 3			X
# 4			X
# 5		X	
# 6			X
# 7	X		
# 8		X	
# 9		X	
# 10		X	
# 11		X	
# 12			X
# 13	X		
# 14		X	
# 15			X
# 16			X
# 17	X		
# 18		X	
# 19		X	
# 20	X		
# 21	X		
# 22	X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# 23			X
# 24			X
# 25			X
TOTALES	6	10	9

Por último se presenta la tabla donde se relacionan los resultados del cuestionario con los resultados obtenidos de los indicadores de productividad.

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO COMPARTIDO	LIDERAZGO PERMISIVO
BAJA	4	1	
MEDIA	7	4	
ALTA	4	4	1

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

TIPO DE LÍDER	CANTIDAD	PORCENTAJE
AUTOCRÁTICO	15	60%
COMPARTIDO	9	36%
PERMISIVO	1	4%
TOTAL	25	100%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TIPO DE LIDERAZGO



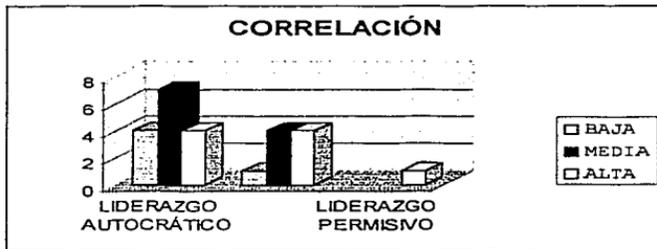
PRODUCTIVIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTA	9	36%
MEDIA	10	40%
BAJA	6	24%
TOTAL	25	100%

PRODUCTIVIDAD (EFICIENCIA)



TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO COMPARTIDO	LIDERAZGO PERMISIVO	TOTALES	PORCENTAJES
BAJA	4	1		5	20%
MEDIA	7	4		11	44%
ALTA	4	4	1	9	36%
TOTALES	15	9	1		100%
PORCENTAJES	60%	36%	4%	100%	



TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tras haber recolectado la información pertinente y haber realizado las gráficas correspondientes a las tabulaciones hechas con anterioridad, se pudo conocer que un 60% de los líderes son autocráticos y un 36% son líderes compartidos (se interesan tanto en las tareas como en las personas), mientras que solo un 4 % son líderes permisivos, que se podría decir son los más abiertos.

También se conoció que los índices de productividad se mantienen en su mayoría en un nivel medio (40%).

Por otra parte, se pudo determinar el hecho de que los líderes autocráticos tienden a registrar una productividad (indicador de la eficacia laboral) media, mientras que los líderes compartidos cuentan con el mismo porcentaje de productividad alta y de productividad media (16%). En cuanto a los líderes permisivos, solo se registro un 4% de estos, por lo que no es relevante la información proporcionada a cerca de la productividad de estos.

TRABAJO CON
FAMILIA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4 : CONCLUSIONES

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se pudo llegar a lo siguiente: aunque teóricamente la forma de llevar a cabo el liderazgo dentro de las empresas más adecuada en México es la permisiva, todo parece indicar que los trabajadores todavía no están preparados para cargar con la responsabilidad que esto representa, y desafortunadamente responden mejor a un liderazgo autócrata donde sus ideas son muy pocas veces tomadas en cuenta.

Sin embargo, el liderazgo compartido (tanto autócrata como permisivo) tiene una buena aceptación en los equipos de trabajo, y esto constituye un paso importante para las empresas mexicanas, debido a que con esto se puede llegar a pensar que tal vez en algunos años, los trabajadores puedan responder de mejor a manera a un líder que delegue autoridad y que pida la opinión de todo el equipo en la toma de decisiones.

Por lo tanto, al darnos cuenta de que los trabajadores prefieren a un líder que dé órdenes y que no delegue

autoridad, podemos decir que la forma en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S.A. sí influye en la eficacia de los trabajadores.

Se pudo llegar a esta conclusión pues la investigación indicó que un 60% de los líderes realizan un liderazgo autocrático en la empresa y sus índices de productividad se encuentran en su mayoría entre media y alta.

4.2 RECOMENDACIONES

El objetivo de esta investigación fue conocer la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia de los trabajadores; aunque también es importante mencionar el hecho de que la mejor forma de llevar a cabo el liderazgo es de manera compartida, por lo que se recomienda encaminar el liderazgo un poco más hacia las personas y no tanto hacia la ejecución de las tareas.

Se debe crear una cultura organizacional donde los trabajadores se sientan cómodos con el hecho de tener mayores responsabilidades.

- a) Mantener un ambiente de trabajo agradable que contribuya a que el subordinado se sienta lo suficientemente capaz de tomar decisiones y de hacerse responsable de éstas.
- b) Tener un alto nivel de capacitación, es decir, promover el aprendizaje continuo, tanto en niveles gerenciales como en niveles operacionales.

Estos cambios beneficiarían tanto al líder como al equipo de trabajo y su eficiencia laboral.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA.

→ Robins, Stephen P.

Comportamiento Organizacional.

Ed. Prentice Hall , México. (1999)

→ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz.

Elementos de la Administración.

Ed. McGraw Hill , México. (1997)

→ Stoner, James A.F.

Administración.

Ed. Prentice Hall , México. (1989)

→ Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas. Teoría y práctica.

Ed. Diana , México. (1985)

→ Cartwright, Dorwin & Zander, Alvin.

Dinámica de Grupos.

Ed. Harper & Row. (1968)

→ Ghiselli, Edwin E.

Exploraciones en el Talento Gerencial.

Pacific Palisades, USA. (1971)

→ Chemers, Martín M.

El contexto cultural, social y organizacional de un efectivo Liderazgo.

Ed. Prentice Hall. (1985)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Barra, E.
Psicología Social.
Ed. Diana, Concepción, Chile. (1998).
- Gibson, J.
Las organizaciones.
Ed. Mc Graw Hill. (1998).
- Goleman, D.
Inteligencia Emocional.
Ed. Planeta, Madrid (1995).
- Goleman, D.
Inteligencia emocional en la empresa.
Ed. Planeta, Madrid (1998).
- Fiedler, Fred E., Chemers, Martin M.
Liderazgo y Administración Efectiva.
Ed. Trillas, México (1991).
- Bolman, Lee Q., Deal, Terrence E.
Organización y Liderazgo.
Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. (1995).
- Palomo Vadillo, Ma. Teresa.
Liderazgo y Motivación.
Esic Ed., México (2000).
- Siliceo Aguilar, Alfonso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Liderazgo para la productividad en México.
Ed. Limusa, México (1992).

→ Hernández y Rodríguez, Sergio.
Carisma y moral del grupo y del líder creativo.
Administrare Hoy, p.p. 15-17.

→ Bravo Puga, Rafael.
Liderazgo e Inteligencia Emocional.
Administrare Hoy, p.p. 17-21.

→ Dabdub, Lilian.
Liderazgo Creativo.
Administrare Hoy, p.p. 26-28.

→ Hernández y Rodríguez, Sergio.
El Arte del Liderazgo.
Administrare Hoy, p.p. 13-15.

→ Domínguez Chávez, Guillermo.
Liderazgo de Warren Bennis.
Administrare Hoy, p.p. 24-26.

→ Zaleznik, Abraham.
Administradores y Líderes ¿Diferentes?
Biblioteca Harvard, tomo IV.

→ Uribe Prado, Jesús F.
¿Qué es el liderazgo?
Administrare Hoy, Año VI (Septiembre 1999) #65 p.p. 14-19.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

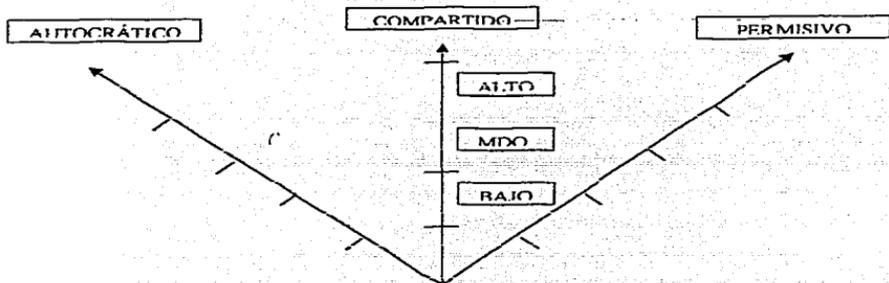
→ Valencia Castoreña, Karina, Morales Castro, Arturo.
El líder ante un mundo cambiante.
Administrare Hoy, Año V (Octubre 1998) #54 p.p. 12-15.

→ Hernández y Rodríguez, Sergio J.
Misión de la autoridad y el liderazgo.
Administrare Hoy, Año I (Mayo 1994) # 1 p.p. 19-22.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

HOJA DE PERFIL DE ESTILO DEL LIDERAZGO



ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN