

06661
47



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Liderazgo y participación en la Secretaría
Administrativa y algunas coordinaciones de la
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Gonzalo Santisbón Barragán

Tutor (Supervisor del caso práctico):

Luis Enrique Hernández Ruiz

México, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003
Portales - caso - Maestría - nuevo.doc
Versión junio 2002

1



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.

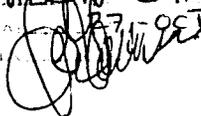
DEDICATORIAS:

Margarita Rodríguez Franco
Mi Esposa por su paciencia y permanente apoyo.

A mis Hijos Karina, Eduardo y David.

Maestro Luis Enrique Hernández Ruiz
Con un permanente reconocimiento a sus orientaciones y apoyo moral.

A la FES Cuautitlán
Por su elevada trayectoria de servicio a la juventud mexicana.

Autoriza a la Secretaría de Investigación y Posgrado de la UNAM a difundir en Internet la información contenida en el presente documento.
NOMBRE: GONZALO SANTISERÁN BARRAGAN
FECHA: 27-OCT-2003
FIRMA: 

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE.

| | PÁG. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN. | 1 |
| CAPÍTULO 1.- DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO. | 5 |
| 1.1.- UNIDAD DE ESTUDIO. | 5 |
| 1.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS. | 6 |
| 1.3.- TEMA PROPUESTO. | 6 |
| 1.4.- TIPO DE CASO. | 6 |
| 1.5.- RAZONES PARA REALIZAR UN CASO DE ESTUDIO. | 7 |
| 1.6.- PROPÓSITO DEL CASO. | 8 |
| 1.7.- OBJETIVO GENERAL. | 9 |
| 1.8.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS. | 9 |
| CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO. | 11 |
| 2.1.- DEFINICIONES DE LIDERAZGO. | 13 |
| 2.2.- LIDERAZGO Y PODER. | 16 |
| 2.3.- LIDERAZGO, INFLUENCIA Y AUTORIDAD. | 22 |
| 2.4.- LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN. | 27 |
| 2.5.- ENFOQUE DE RASGOS. | 32 |
| 2.6.- ENFOQUE DE CONDUCTAS DEL LÍDER. | 33 |
| 2.7.- LIKERT, CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN. | 38 |
| 2.8.- LOS ENFOQUES SITUACIONALES. | 44 |
| 2.8.1.- ENFOQUE SITUACIONAL DEL FIEDLER. | 45 |
| 2.8.2.- ENFOQUE DE METAS Y CAMINOS. | 48 |
| 2.8.3.- ENFOQUE DEL CICLO DE VIDA. | 50 |
| 2.9.- PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN. | 59 |
| CAPÍTULO 3.- PRESENTACIÓN DEL CASO. | 69 |
| 3.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS. | 72 |
| 3.2.- PLANTEAMIENTO DEL CASO. | 75 |
| 3.3.- EL PROBLEMA DE ESTUDIO. | 77 |
| 3.4.- PREGUNTA DEL CASO. | 79 |
| CAPÍTULO 4.- SOLUCIÓN DEL CASO. | 81 |
| 4.1.- ALCANCE Y PLAN DE TRABAJO. | 81 |
| 4.2.- ACTIVIDADES REALIZADAS. | 83 |
| CAPÍTULO 5.- ANÁLISIS. | 96 |
| 5.1.- ENCUESTAS APLICADAS. | 98 |
| 5.2.- CONSIDERACIÓN FINAL. | 109 |
| CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES. | 112 |
| CAPÍTULO 7.- RECOMENDACIONES. | 116 |
| ANEXO I.- | 123 |
| ENCUESTA PARA LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y SECCIÓN | 123 |
| GRAFICAS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES | 130 |
| ANEXO II.- | 139 |
| ENCUESTA APLICADA A DOS DELEGADOS SINDICALES | 139 |
| ANEXO III.- | 144 |
| ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES | 144 |
| GRAFICAS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES | 148 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO IV.-

**CURSO SOBRE LIDERAZGO A NIVEL JEFES DE DEPARTAMENTO Y
SECCIÓN EN LA FES- CUAUTITLÁN**

154

BIBLIOGRAFÍA.

161

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Introducción.

El presente trabajo es un caso de estudio dirigido a explorar el tipo de liderazgo que se está desarrollando en los siguientes departamentos de la FES–Cuautitlán UNAM: Caja, Presupuesto, Servicios a la comunidad, Protección a la Comunidad y las coordinaciones de: Biblioteca y Servicios Escolares.

Es como se dijo, un trabajo exploratorio del cual se podría desprender la posibilidad de enfocar este tipo de estudio en otras áreas u organizaciones no educativas, es decir las empresariales.

La importancia del tema es evidente para cualquiera que haya tenido un acercamiento a la multiplicidad de enfoques que se han desarrollado en torno al concepto de liderazgo.

Se cree que existe una relación entre el liderazgo y la idea de la efectividad administrativa; sin embargo, esta relación no es aceptada en forma absoluta, resulta difícil establecer el peso real que tiene la acción del líder en la efectividad del proceso administrativo al interior de las organizaciones.

El trabajo a realizar no incide sobre esa relación, sencillamente explora para tratar de detectar el tipo o tipos de liderazgo que se da en algunos departamentos administrativos de la Facultad de Estudios Superiores y en consideración a lo que se detecte se pueda valorar si se están logrando mecanismos que fortalezcan la participación del grupo o por el contrario, se impulsan estilos centrados en el autoritarismo y en la no participación.

Se insistió en la necesidad de seguir los lineamientos de un estudio de caso. Se obtuvieron muestras representativas no aleatorias de los departamentos seleccionados, se aplicaron instrumentos de investigación de campo que permitieron obtener los puntos de vista de dirigentes y dirigidos sobre la forma en que los primeros aplican su concepto de liderazgo y dirección.

Se contrastaron las respuestas que dieron ambos grupos; a lo anterior, se añadieron entrevistas con personas que ocupan posiciones clave en la estructura organizacional de la FES-Cuautitlán. Se trató de llegar a conclusiones que se desprendieron realmente de los puntos de vista de las personas encuestadas. Las características del trabajo permitieron indagar sobre los problemas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

jurídicos laborales, los cuales indirectamente reflejan el tipo de liderazgo que se desarrolla.

Se analizó con cierta amplitud el concepto del liderazgo visto desde el ángulo sociopolítico; más adelante, se abordó el concepto desde la óptica administrativa, haciendo notar la riqueza de enfoques que ha desarrollado la administración. Por una cuestión de orden, estrictamente particular, se dividieron los enfoques en las llamadas: Teorías de rasgos, Teorías sobre las orientaciones explícitas de los dirigentes y las llamadas Teorías situacionales.

Se fijó la atención en el hecho de que un buen número de enfoques resalta la importancia de una orientación hacia las personas y la necesidad de establecer entornos de participación en el manejo de personal. De las teorías revisadas llama la atención el enfoque de Tannenbaum. Más adelante se consideró este enfoque en la elaboración de los instrumentos que sirvieron para hacer acopio de información.

Se presentaron algunos elementos históricos que explicaron las razones de la fundación de la FES-Cuautitlán, haciendo hincapié en que el proceso de crecimiento de la población estudiantil

determinó el crecimiento del área administrativa de la Facultad de Estudios Superiores.

Se hizo alusión del establecimiento de relaciones laborales entre la UNAM y los dos sindicatos que representan a los trabajadores de la UNAM, haciendo notar que el sindicato que representa a los trabajadores de las áreas estudiadas es el STUNAM, y se pudo lograr un invaluable apoyo para llevar adelante el trabajo realizado.

Del tratamiento cuidadoso de los cuestionarios aplicados, fue posible llegar a las conclusiones que se presentan en este trabajo las cuales reflejan con veracidad lo que ocurre en relación con el tema del liderazgo, razón de ser de este trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1.- Descripción del caso de estudio.

Este trabajo se propone detectar en la etapa actual, el tipo o tipos de liderazgo que está aplicándose en los siguientes departamentos de la FES–Cuautitlán UNAM: Caja, Presupuesto, Servicios a la comunidad, Protección a la Comunidad y las coordinaciones de: Biblioteca y Servicios Escolares; al mismo tiempo se pretende verificar si dentro del modelo o modelos de liderazgo, se están aplicando criterios que estimulan la participación y los estilos democratizadores en la interacción dirigente-dirigido, se utilizaron muestras no aleatorias, cuestionarios y entrevistas no estructuradas a testigos clave.

1.1.- Unidad de estudio.

Los departamentos que sirvieron como fuente de información de este trabajo son los departamentos de presupuesto, de protección a la comunidad, de servicios a la comunidad, departamento de caja y las coordinaciones de biblioteca y servicios escolares, estas dependencias que conformaron la unidad de estudio pertenecen a la Secretaría Administrativa y dos Coordinaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.- Unidad de análisis.

La unidad de análisis se determina por actitudes y conductas de personas con roles de dirigentes y subordinados que puedan ser detectadas mediante cuestionarios que de manera explícita, busquen respuestas que reflejen las características personales de las mencionadas personas.

1.3.- Tema propuesto.

Exploración sobre el liderazgo en los departamentos de Presupuesto, de Servicios, de Protección a la Comunidad, de Caja y las Coordinaciones de Biblioteca y Servicios Escolares. Secretaría Administrativa y de otras Coordinaciones en la FES-Cuautitlán UNAM.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.- Tipo de caso.

El caso es de tipo ortodoxo y se denomina método de casos, el cual es una técnica de enseñanza-aprendizaje y consiste en la descripción y el análisis de un problema o situación en una organización.

Posteriormente y bajo la dirección de un maestro experto se analiza nuevamente y se describe la situación, con el propósito de recomendar la acción a seguir o cuestionar la forma en que se resolvió. Las recomendaciones pueden llegar al nivel predictivo exponiendo el escenario o escenarios futuros, tanto si se interviene con una propuesta de solución, como si se sigue el curso actual de la situación descrita.

En el estudio de caso se deben describir antecedentes, hechos y situaciones que le dieron origen.

1.5.- Razones para realizar un caso de estudio.

La razón principal para abordar en este caso de estudio obedece a un interés de investigar si en una Facultad de Administración y Contaduría se aplican enfoques innovadores sobre el liderazgo y el manejo de personal. De ser así, se obtendrían mejores resultados en la administración de los recursos humanos. Se considera también que en virtud de que un buen número de los que dirigen las áreas administrativas son académicos, existe una mayor responsabilidad o al menos así puede creerse que los dirigentes

administrativos tiendan a alejarse de esquemas autocráticos y de poca equidad en la conducción de sus subordinados.

1.6.- Propósito del caso.

Explorar con espíritu imparcial, recolectar la información que se pueda obtener y presentar con veracidad los resultados obtenidos de la investigación.

Se procurará en todo momento destacar la importancia que tiene el liderazgo administrativo a la mejoría permanente de la calidad de la gestión administrativa y a comparar las formas de liderazgo actual de los departamentos y coordinaciones estudiadas, con el modelo teórico derivado de los estudios de Tannenbaum. Se aplicarán las aportaciones actuales sobre un liderazgo orientado a la participación, esto con el propósito de mejorar el funcionamiento de los departamentos y coordinaciones que conforman el caso de estudio de este trabajo.

El trabajo está dirigido a maestros, alumnos y a las personas interesadas en este tipo de estudios, con la expectativa de que se despierte un interés en profundizar y ampliar este tipo de análisis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.7.- Objetivo general.

Desarrollar un caso de estudio con el propósito de explorar el tipo de liderazgo que se aplica en los departamentos que se han señalado y su relación con enfoques que impulsen la participación por parte de los trabajadores, considerando esta participación como un elemento de trascendental importancia en la mejoría del proceso directivo. Se tiene la idea de que la participación de los trabajadores en las decisiones sobre el trabajo que realizan, contribuirá en buena medida a mejorar los resultados del mismo y alentará un clima de mejores relaciones entre jefes y subordinados.

1.8.- Objetivos específicos.

- 1) Contactar con trabajadores, jefes de departamento, de sección y coordinadores aplicando instrumentos que permitan conocer las formas de pensar de autoridades y trabajadores con relación al tema del liderazgo y la participación.
- 2) Observar las actitudes, relaciones y formas de conducta de trabajadores y jefes dentro del ámbito de sus tareas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) Establecer una relación de respeto y acercamiento a la organización sindical para obtener sus puntos de vista sobre el tema de estudio.
- 4) Prestar atención cuidadosa a las opiniones provenientes de personas que han tenido relación de mando en el pasado y conocen aspectos sumamente importantes del manejo de personal en la FES-Cuautitlán.
- 5) Dar propuestas de solución que tiendan al mejoramiento de las relaciones entre líderes y subordinados.
- 6) Llevar a efecto una revisión bibliográfica que sirva de base para la elaboración de un marco teórico que permita un enfoque acertado sobre el liderazgo y la participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2.- Marco teórico

En las páginas siguientes se incursionará en uno de los tópicos de mayor interés en el mundo gerencial actual: el tema del liderazgo en las organizaciones. El tema en sí, reviste señalada importancia, existe abundante literatura que hace recaer la efectividad de la organización en la presencia de un liderazgo adecuado, y también por el contrario puede atribuirse el fracaso de la organización a un liderazgo inconveniente.

Los estudios sobre este particular se han desarrollado durante varias décadas; sin embargo, las conclusiones obtenidas lejos de impulsar los criterios hacia una unificación conceptual, han provocado una mayor diversidad de enfoques teóricos que lamentablemente llegan a producir situaciones de falta de consistencia en el momento en que se pretende una aplicación práctica de los resultados obtenidos en alguna investigación. No se oculta que algunos interesados en la temática llegaron a manifestar que lo primero sería el consolidar un marco teórico con tendencias eclécticas y posteriormente aplicar en la realidad aquellas corrientes que se considerasen pertinentes; sin embargo, el eclecticismo no puede ser sustento teórico y metodológico para abordar una

temática que es fundamental en la comprensión de las organizaciones contemporáneas.

Lo primero que debe resaltarse al entrar en el tema del liderazgo, es la ausencia de una teoría que pudiera unificar los criterios que se utilizan en las diferentes disciplinas sociales; tal parece, que las concepciones sobre el liderazgo se han desarrollado en diferentes áreas del conocimiento, rompiendo cualesquier relación con otras disciplinas científicas. Así, no sería extraño que algunos teóricos desconozcan la evidente necesidad de buscar un conjunto de elementos y criterios que sirvan para unificar las ideas prevalecientes en cada disciplina.

Al parecer, el liderazgo enfocado en la administración es el que aparece con un nivel mayor de desarrollo, sus enfoques han sido respaldados por un buen número de psicólogos sociales; no obstante, se aprecian situaciones en las que no hay sustentos metodológicos sólidos al presentar sus propuestas teóricas. En el ámbito de la sociología no se observa un impulso considerable en los estudios del liderazgo, y ésta parece ser hasta cierto punto la situación manejada en el área de la política.

De lo anterior podemos desprender la necesidad de desarrollar con mayor profundidad los trabajos que apuntan hacia ese tema, procurando alcanzar interrelaciones entre las diferentes disciplinas que estudian el liderazgo con la seguridad de encontrar allí un amplio objeto de estudio sumamente importante.

2.1.- Definiciones de liderazgo.

Dentro del rango de definiciones que se han dado sobre el liderazgo, se mencionarán las que aparecen a continuación así como algunos de los elementos constitutivos de las mismas:

- A) "Liderazgo Gerencial: es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo". ¹
- B) "El Liderazgo consiste en un proceso por el que una persona, ejerce influencia sobre otras". ²

¹ STONER, JAMES A. F., Administration, Editorial Prentice Hall, Pág. 439.

² GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY Fundamentos de Dirección, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana S.A. Pág. 263.

C) "EL liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situación".³

Podemos destacar algunos de los elementos expuestos en las anteriores definiciones, lo primero que debe señalarse es que el liderazgo no se circunscribe solamente a los procesos gerenciales en las organizaciones económico – administrativas; aun cuando resulte repetitivo, el liderazgo tiene un amplio ámbito de acción y el liderazgo gerencial es sólo uno de los tipos de una gama más extensa, que genéricamente podríamos conceptualizar como el liderazgo social; es más, todo parece indicar que la concepción del líder se inicia en un ámbito ajeno al proceso administrativo.

Concretamente, la esfera político religiosa pudo ser la primera que presentó personajes sobresalientes dignos de ser considerados como prototipos del liderazgo. Posteriormente a estos ejemplos y debido especialmente al hecho social que implicaba la gran

³ TANNENBAUM, WESCHLER y MASARICK, Liderazgo y organizaciones, Editorial Troquel, Arg. 1971, Pág.29.

capacidad de conducción de un individuo sobre un grupo de seguidores se transfiere al campo administrativo y es reseñado por los primeros teóricos de la administración.

No debe olvidarse entre los clásicos de la administración, especialmente a Fayol, quien dió gran importancia a la unidad de mando y privilegió un esquema organizacional que puede ser considerado un reflejo de la organización militar y en este esquema destaca de manera especial la idea del liderazgo.

Otro aspecto que debe resaltarse de las definiciones que se han mencionado, gira en torno a ciertas características fundamentales del liderazgo, tales como: dirección, orientación, influencia, seguidor, comunicación, etc. Todos estos elementos de las definiciones resaltan características evidentes y esenciales de lo que se considera la función del líder. Obviamente no es posible hablar de líderes sin seguidores, y estos últimos lo son en la medida de ser capaces de activarse o moverse en determinada dirección señalada por el líder.

Puede agregarse a lo anterior que el liderazgo es una forma de dominio, o más bien una forma de acción hacia los seguidores que mistifica o enmascara el ejercicio abierto del poder; y en este

punto se llega a un aspecto crucial de los estudios sobre el liderazgo, la relación explícita o implícita que debe darse entre la función del liderazgo y los proceso políticos.

Absurdamente, por mucho tiempo se creyó que en el ámbito de la empresa privada existía una relación aséptica con relación a los procesos políticos, se creía que la política correspondía únicamente al ámbito macrosocial, y que la política en otra acepción de lucha por el poder no se daba en organizaciones cuya finalidad era eminentemente de índole empresarial. En el presente, se duda mucho que haya defensores auténticos de este enfoque.

La política traspasa los límites tangibles e intangibles de las organizaciones, y se ubica en el centro mismo de todas las relaciones que se dan en las mismas, sean de índole pública o privada.

2.2.- Liderazgo y poder.

El liderazgo como ya ha sido señalado es un proceso de influencia o inducción que en cierta medida modera el ejercicio del poder en forma abierta; sin embargo, los grandes líderes

políticos o militares del pasado no dudaron en combinar apropiadamente el ejercicio desnudo del poder, convertido en violencia y formas manifiestas de persuasión que conformaban un liderazgo que cautivaba y deslumbraba a los seguidores.

En el presente, se da un pleno reconocimiento de la estrecha relación entre la influencia y el poder. French y Raven⁴ fueron de los primeros autores que analizaron los diferentes tipos de poder dentro del ámbito organizacional. Así, nos hablan de: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder experto, poder de referencia. La lista podría hacerse más amplia, pero para los autores mencionados estos eran los tipos más significativos de poder en las organizaciones.

La descripción que hacen respecto a los diferentes tipos de poder resulta convincente. Consideran que el poder coercitivo deriva del temor del subordinado ante la posibilidad cierta de que el líder o conductor pueda ejercer una sanción o castigo, ante la no ejecución de una orden emitida por él. Históricamente, este tipo de poder ha sido el de más amplia utilización en el desarrollo de los grupos sociales.

⁴ HALL, RICHARD. Organizaciones estructura y procesos, Editorial Prentice Hall, Pág. 132.

El poder de recompensa se materializa por la capacidad que tiene el líder o dirigente de premiar con recompensas monetarias o no monetarias las acciones de los subordinados que se ajustan íntegramente a los mandatos emitidos.

El poder legítimo, es el poder que refleja con exactitud la concordancia entre el marco legal y el individuo que ostenta el poder; en tal sentido, obediencia y consentimiento del subordinado a las órdenes recibidas, se pueden considerar como un respeto a la normatividad que el superior representa.

El poder experto, analizado por French y Raven con una orientación específica hacia la organización privada y por Weber en su elaboración teórica sobre la burocracia, se conforma por el cúmulo de conocimientos imprescindibles en el funcionamiento de la organización, y que da a sus poseedores la seguridad que proporciona el saber a quienes dominan tales conocimientos. Este poder experto, resulta la manifestación más clara del aforismo clásico "Saber es Poder" y los seguidores aceptarán al estar convencidos de que las órdenes no podrían ser de mayor racionalidad y conocimiento.

Por último, el poder de referencia, debe ser contemplado como una forma de transmisión por estrecho contacto entre un seguidor con poderes delegados y el líder que tiene el poder. Es en cierta medida un proceso de identificación que sustrae las cualidades más relevantes del líder y sirve a su vez para hacer efectiva la autoridad de un subordinado de nivel inferior que ha de transmitir órdenes y orientación a otros subordinados.

Es pertinente ampliar un poco más sobre la relación entre el poder y el liderazgo. En primer lugar, debe resaltarse el hecho de que el poder, al igual que el ejercicio del liderazgo, siempre se dará en situaciones de desigualdad entre individuos o grupos; esto a pesar de los grandes principios igualitarios emanados de grandes movimientos sociales revolucionarios del siglo XVIII, que plantearon la posibilidad de construir una sociedad distinta a la sociedad estamental. Esto dio lugar al nacimiento del estado liberal capitalista, en el que la actividad económica establecía como principio fundamental, la libre iniciativa y la igualdad de los sujetos ante la ley y la vida económica.

Está fuera de duda, que tales principios como concreciones de buenos deseos, no pueden establecer en forma determinista,

una igualdad que sólo existe como posibilidad ideal. Para un buen número de teóricos de la política, existe una relación estrecha entre la desigualdad y el poder, y también entre la desigualdad y el concepto de influencia. Así, Dahl designa como influencia a "Una relación entre actores, en virtud de la cual uno de ellos conduce a los demás a actuar de manera distinta a como lo habrían hecho de no existir ella" ⁵

La influencia vista como la capacidad de provocar en otros seres, acciones que tal vez no habrían sido deseadas inicialmente, tiene una estrecha relación con el concepto de poder, en virtud de que éste ha sido considerado como un tipo particular de influencia, que no sólo señala a los demás la dirección hacia una conducta determinada, sino que tiene además la facultad de ejercer coerción o al menos la amenaza de ésta, hacia quienes no acepten de buen grado las indicaciones recibidas. Como señala Duverger "Se llama poder a lo que otros llaman autoridad. El poder, es aquella forma de influencia (o dominación) establecida por las normas, las creencias y los valores de la sociedad donde se ejerce". ⁶

⁵ Citado por Duverger, Maurice. Sociología de la política, Editorial Ariel. Pág. 172.

⁶ Ibidem, Pág. 174.

Es pertinente señalar, que estamos llegando al punto medular del tema que nos interesa; el poder requiere un ámbito de normas y un medio sociocultural, que hace evidente la obligación de acatamiento de las disposiciones dictadas por quienes circunstancialmente se encuentran en posiciones de poder. Así, el poder es un concepto normativo y relacional: " Define la situación de aquél que tiene derecho a exigir, que los demás se plieguen a sus directrices en una relación social; porque el sistema de normas y valores de la colectividad en que se desarrolla esta relación, establece este derecho, y lo atribuye a aquél que lo hace valer en su beneficio. ⁷

Se ha citado al gran teórico de la política, para recalcar nuestra coincidencia al marcar la diferencia entre la autoridad establecida y el liderazgo.

En la primera, el acatamiento responde a la seguridad que tiene el que obedece, de que quien la ejerce lo hace en virtud de que formalmente representa el marco normativo de una situación y un ámbito determinado. Cosa distinta ocurre en un cuadro muy amplio de acciones que no tienen como punto de referencia la concepción

⁷ Ibídem, Pág. 180.

normativa, sino fundamentalmente la aceptación de la influencia de un individuo por su ascendiente moral o de otra índole. A esta aceptación explícita que puede ser o no de carácter extra legal, se le puede denominar liderazgo. "El líder es obedecido gracias a su prestigio, no a causa de un poder que la colectividad le reconozca oficialmente" ⁸

Esto explicaría ampliamente el concepto de liderazgo informal que se da en las organizaciones, y nos permite también abordar la relación que se da entre liderazgo y la autoridad formal.

2.3.- Liderazgo, influencia y autoridad.

La concepción del liderazgo como un tipo de influencia que puede estar relacionado o no con el poder formal, parece el enfoque de mayor pertinencia para entender la forma en que dicho concepto se introdujo y desarrolló en la administración. Posiblemente en el período en que hizo crisis la escuela clásica de Taylor y Fayol, se hacía imprescindible cambiar los esquemas de control exhaustivo del trabajo y se visualizaba la importancia de las relaciones humanas. En ese sentido, Mary Parker Follet, es

⁸ Ibidem, Pág. 181.

considerada una de las primeras teóricas que señala la importancia del elemento

humano en el manejo de los grupos y es también una de las primeras en marcar la diferencia entre poder y autoridad. Separando las actividades de relación que han de darse entre dirección y subordinados; superando los aspectos meramente mecanicistas de la administración. Posteriormente, Elton Mayo, hizo referencia a los grupos informales y aún cuando no amplió su enfoque sobre quienes dirigían tales grupos, implícitamente mostraba la importancia que tiene tanto el grupo informal, como quienes representan sus demandas y polarizan sus inquietudes.

Cabría hacer una revisión histórica que detectara con exactitud el desarrollo que tuvieron los estudios dirigidos a analizar el liderazgo en las organizaciones. Las concepciones derivadas de una etapa histórica en la que grandes movimientos totalitarios exaltaban las figuras de líderes políticos; algunos de ellos impulsados por movimientos fascistas o su contraparte del mundo occidental, que en el escenario mundial encabezaron los esfuerzos de millones de seres humanos en la segunda conflagración mundial.

Lo anterior pudo ser punto de referencia para iniciar un proceso serio de estudio del liderazgo en las organizaciones; por otra parte, no debe olvidarse que en esos años se destacaban las grandes aportaciones de Max Weber, quien habría de dar una acertada caracterización de la burocracia y los tipos de poder relacionados con el control de la sociedad.

Así pues, Max Weber aparece como uno de grandes teóricos del liderazgo, aun cuando su enfoque sobrepasa la concepción estricta del liderazgo. La incluye como una de las formas de poder en su famosa trilogía derivada de los tipos ideales de poder: legítimo, carismático, y tradicional.

El poder carismático, será el enfoque más serio que se tiene sobre el tipo de poder derivado directamente de la personalidad de quien ostenta el poder. Weber resalta aspectos casi sobrenaturales que hacen del poder carismático, un poder propio e intransferible de un individuo, que puede llevar a cabo extraordinarias transformaciones sociales. El carisma visto como un elemento intangible, ha de ser administrado adecuadamente por quien lo posee y lo pone al servicio de un grupo social.

Así se explicarían parcialmente los grandes cambios sociales que tuvieron siempre un sujeto protagónico que sobrepasó los límites impuestos por sus contemporáneos.

Weber considera que sus tres formas de dominio: la tradicional, la carismática y la racional legal, no constituyen compartimentos cerrados a la influencia de unas y otras, es decir en la dominación tradicional por ejemplo, el poder reside en el cuadro de valores de una sociedad y es mantenido por los grupos de mayor edad. En los grupos sociales puede darse también una combinación de ese tipo de poder con la presencia de dominio carismático legal.

Por otra parte, Weber consideró que la autoridad legal racional, tuvo su punto de origen en los momentos en que se produjo el proceso de cambio que dio lugar al estado nacional, derivado de las revoluciones liberales que clausuraron el mundo medieval entre los Siglos XVII al XIX.

"En ella, las órdenes impersonales y objetivas instituidas legalmente y las personas por ellas designadas, reciben obediencia en virtud de la legalidad formal de las disposiciones dentro del ámbito de su competencia".⁹ Esta dominación requiere un cuadro

⁹ PORTANTIERO, J. C. La Sociología Clásica Durkheim y Weber, Centro editor de América Latina. Pág. 106.

profesional burocrático, cuya principal característica es la dominación por el saber y el estricto apego a la legalidad y su vigencia, siendo una de las tareas principales del cuadro burocrático mantener esa legalidad.

A Weber se debe, una de las primeras apreciaciones sobre el tipo de autoridad que se da dentro del ámbito de las fabricas "El hecho de que la obediencia por disciplina militar sea obligatoria desde el punto de vista formal, en tanto que la prescrita por la disciplina del taller sea voluntaria desde el punto de vista formal, no cambia absolutamente la circunstancia de que la disciplina del taller comporta también sumisión a una autoridad".¹⁰

Puede considerarse, que se han dado elementos suficientes para entender que el proceso administrativo que se da en las empresas, no debe ser contemplado en una situación de aislamiento, separado de los grandes movimientos sociales y culturales que afectan a la sociedad en su devenir histórico.

Pese al intento explícito de los grupos que pretenden marcar una clara separación entre la administración pública y privada; por razones bastantes obvias, la influencia de las concepciones

¹⁰ Ibídem, Pág. 104.

sociales traspasa las barreras impuestas, proporcionando elementos teóricos para interpretar los fenómenos no clarificados de la empresa privada, uno de los cuales, ha sido el del liderazgo.

De ahí que paulatinamente, fueran surgiendo esquemas teóricos que se enfocaron sobre el liderazgo. Los primeros enfoques privilegiaron ideas sobre los rasgos personales de los líderes. Posteriormente se presentaron enfoques que apuntaban hacia las conductas desplegadas por los dirigentes hacia sus subordinados, y finalmente, aunque abierta a enfoques futuros surgieron los enfoques situacionales o de contingencia.

2.4.- Liderazgo y administración.

Lo primero a destacar, es que los estudios sobre el liderazgo desde hace varias décadas, han tomado un impulso extraordinario; tal vez la urgencia de dichos estudios obedeció a la verificación del papel trascendental que desempeña el responsable o responsables de una organización, puede ser también que se constató la existencia de un vacío teórico que debía ser cubierto con celeridad.

Debe señalarse que algunos estudios realizados por universidades estadounidenses se convirtieron en enfoques

clásicos que constituyen obligadas referencias en trabajos sobre liderazgo.

Por otra parte, en los últimos años se ha superado en cierta medida el esquema de los primeros enfoques que insistían en descubrir los rasgos que convertían a un dirigente en un líder exitoso, para llegar a enfoques más integrales que apuntan hacia las teorías situacionales, las que en general afirman que no es posible establecer un cuadro de rasgos válidos para cualquier situación en una organización, sino que el éxito del liderazgo dependerá de las características de los subordinados y de la situación real que afecte a la organización en un momento o etapa determinada.

Se presenta a continuación un cuadro sobre los estilos de liderazgo, con el cual no se pretende abordar en forma exhaustiva todos los modelos o estilos que han surgido en el ámbito desde la década de 1930. Debe destacarse que tanto las escuelas de Taylor y de Fayol, no dieron ninguna atención especial al tema de este trabajo; es más, puede considerarse que la dirección daba por hecho el establecimiento de una relación de autoridad no sujeta a ninguna modificación por los subordinados o las circunstancias en

que se aplicaba. Derivado del cuadro que presento de manera muy sintetizada, expondré algunos de los modelos que aparecen en el mismo.

| LOS ESTILOS DE LIDERAZGO. | | | | |
|--|--|---------------------------------|---|--|
| Enfoque. | Autor(es) u organización académica | Periodo (sin limites estrictos) | Características | Escuela administrativa relacionada. |
| 1) De rasgos o cualidades | M. Stogdill | 1930-1960 | Búsqueda de rasgos o cualidades específicas o cualidades del liderazgo | Escuela de las relaciones humanas. |
| 2) Tres estilos de autoridad y la conducta del líder. | K. Lewin R. Lippitt R. White | 1939-1970 | Autocrático, Laissez Faire, democrático | Escuela de relaciones humanas. |
| 3) Dos tipos de conducta del líder. | Universidad de Ohio y Universidad de Michigan. | 1945-1970 | Orientado a la tarea y/o orientado a las relaciones con los subordinados. | Escuela de las relaciones humanas. |
| 4) Cuatro niveles o estilos de liderazgo | R. Lickert | 1946-1980 | <ul style="list-style-type: none"> - Sistema uno: Imposición rígida de normas y desempeño. - Sistema dos: Libertad de comentar disposiciones, flexibilidad limitada. - Sistema tres: Discusión con los subalternos y posibilidad de que ellos puedan tomar decisiones sobre formas y procedimientos de trabajo. - Sistema cuatro: Es el ideal, las decisiones del líder, incorporan propuestas y opiniones del grupo. | <p>Escuela de las relaciones humanas</p> <p>Escuela de las neo-relaciones humanas.</p> |
| 5) Presentación del continuum del liderazgo, influencias en la | R. Tannenbaum W. Schmit. | 1960-1990 | Establece un continuum del liderazgo con 7 posiciones, se | <p>Escuela de las relaciones humanas.</p> <p>Escuela de las neo-</p> |

| | | | | |
|---|-------------------------|------------|--|--|
| elección del estilo, inicio de la teoría situacional | | | reconocen tres fuerzas que influyen en el liderazgo: fuerza del gerente, fuerza de los subalternos, fuerza de la situación. | relaciones humanas. Escuela situacional. |
| 6) enfoque situacional de Fiedler. | F. Fiedler | 1960-2000 | Presupone la dificultad en el cambio de estilo. Instrumento básico: compañero menos aceptado. Considera tres factores: Relaciones Jefe – subordinado, Estructura de la tarea, Poder de posición del líder. | Escuela de las neo-relaciones humanas. Escuela situacional. |
| 7) Escuela de la conducta gerencial en la Malla o Grid gerencial. | R. Blake J. Moulton | 1970-2000 | Cuadro que identifica y ubica la gama de conductas gerenciales en relación con las dos orientaciones básicas del liderazgo. Presenta seis posiciones básicas en la malla gerencial. | Escuela de las neo-relaciones humanas. Desarrollo organizacional. |
| 8) Enfoque situacional de metas y caminos. | M. Evans R. J. House | 1970-2000 | Determina dos variables situacionales que definen el estilo del liderazgo eficaz: Características de los subordinados y la presión del lugar de trabajo. Se consideran 3 factores ambientales relacionados con el estilo de liderazgo: Naturaleza de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo del subalterno. | Escuela de las neo-relaciones humanas. Escuela situacional. |
| 9) Teoría tridimensional de la eficacia gerencial. | W. J. Redding | 1971- 2000 | Parte del los dos comportamientos básicos gerenciales: Hacia la tarea y hacia las relaciones con los subordinados. | Desarrollo organizacional Escuela situacional. |

| | | | | |
|---|---------------------------|-----------|--|--|
| | | | <p>Presenta cuatro estilos básicos de liderazgo: Integrado, Dedicado, Separado y Relacionado. Muestra 4 estilos mas eficaces y 4 menos eficaces. Presenta un programa integrado al desarrollo organizacional, para incrementar la eficacia en el liderazgo y con ello desarrollar sustancialmente la sensibilidad, flexibilidad y destreza gerencial.</p> | |
| 10) Teoría del ciclo de vida del liderazgo. | P. Hersey K. Blanchard | 1974-2000 | <p>Se establecen 4 fases de intervención del líder sobre el subordinado, considera las 2 orientaciones fundamentales: Hacia las tareas y hacia las relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primera fase: Alta orientación a la tarea - Segunda fase: Alta orientación a la tarea e incremento de la orientación hacia las relaciones. - Tercera fase: baja directividad del líder y se eleva la consideración al subordinado. - Cuarta fase: Baja considerable en la orientación a la tarea, el subordinado llega al movimiento propio y alcanza la madurez en sus responsabilidades. | <p>Escuela de las neo-relaciones humanas. Escuela situacional.</p> |

Fuente.- Elaboración propia.

2.5.- Enfoque de rasgos.

En los últimos años se ha superado en cierta medida, el esquema de los primeros enfoques que insistían en descubrir los rasgos que convertían a un dirigente en un líder exitoso, para llegar a enfoques más integrales que apuntan hacia las teorías situacionales, las que en general afirman que no es posible establecer un cuadro de rasgos válidos para cualquier situación en una organización, sino que el éxito del liderazgo dependerá de las características de los subordinados y de la situación real que afecte a la organización en un momento o etapa determinada.

Debe añadirse, que aun no se tiene una respuesta indiscutible sobre la posibilidad real que tienen los líderes o gerentes de adecuar su conducta a las situaciones que demanda la organización. Creer que el liderazgo puede modularse arbitrariamente haciendo su conducta congruente a las condiciones ambientales y a la cultura de la organización, implica creer que el personal directivo tiene cualidades psicológicas extraordinarias o bien, que los líderes accionan como si fueran verdaderos actores que se acomodan con toda propiedad al papel que se les demande

2.6.- Enfoque de conductas del líder.

Desechado el enfoque de rasgos o al menos visto como poco convincente, especialmente por la falta de unificación sobre los rasgos a destacar o sobre el número de los mismos, se pasó a enfoques que buscaron explicar el liderazgo, como resultado de la orientación conductual de quienes lo ejercían. Así se expuso que en las organizaciones, predominaban casi siempre, dos tipos de líderes: el de tareas, orientado a que se cumplieran las actividades que tienen que realizarse en la organización; y el líder socio-emocional que por su parte buscaba el establecimiento de un entorno emocional amable para la mejor ejecución de las tareas.

Llama la atención el hecho de que inicialmente se propuso la existencia de un liderazgo dual, considerado como complementario en su acción; es decir, si un líder presionaba para alcanzar los propósitos establecidos, tenía que existir otro líder que moderase esa presión, logrando que las cosas se hicieran sin provocar una fricción que dañara a la organización.

Posteriormente, se presentó un trabajo brillante que resaltaba en otra forma la concepción duplicada del liderazgo, el trabajo de Blake y Moulton: "El Grid Administrativo". Los autores

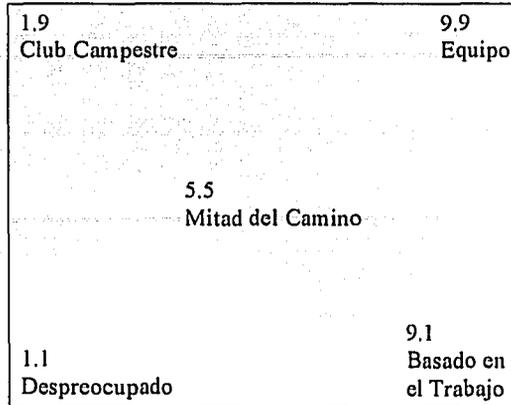
proponen dos intereses fundamentales del líder, uno hacia la producción y otro hacia las personas.

Puede observarse que los intereses que proponen coinciden con el enfoque que ya se ha mencionado, el que nos habla de la duplicidad del liderazgo, hacia las tareas y de apoyo socio-emocional.

Sólo que en lugar de proponer dos individuos diferentes que desarrollen cada una de las pautas del liderazgo, Blake y Moulton proponen en un cuadro cartesiano, la posibilidad de que el líder, pueda determinar el punto de ubicación de su acción como dirigente.

En ese sentido y de acuerdo con las coordenadas del grid administrativo, se pueden tener cinco posiciones fundamentales como aparecen a continuación.

La Malla Gerencial.



Fuente.- Koontz y Weihrich; *Administración*. Pág. 500, McGraw-Hill.

- 1.9 Administración tipo club campestre.
- 1.1 Administración deficiente
- 9.1 Administración por tareas
- 5.5 Administración sin objetivos fijos o llamada a mitad del camino
- 9.9 Administración en equipo.

Obviamente la posición ideal que un gerente deberá perseguir es la señalada con 9.9, la cual será una gerencia enriquecida, que da un valor máximo a la tarea, así como a las relaciones hacia las personas.

Lo que no queda claro es, si ese tipo de liderazgo ya se ejerce por las personalidades sobresalientes de ciertos líderes que son

capaces de ponderar y equilibrar justamente, los dos tipos de intereses, o si esa posición, es un objetivo ideal a desarrollar.

Por otra parte, bien pudiera ser que el Grid Gerencial sirva como marco de referencia en el que el gerente, observa y/o contrasta su acción directiva de carácter cotidiano. No debe olvidarse, que inicialmente al presentarse el enfoque dual, el interés a la tarea y el interés a las personas se presentaron como excluyentes, como intereses en conflicto. Así, Escalan K. Burt. Afirma: "Todos los enfoque que se han descrito hasta ahora, consideran al personal y a la producción como intereses que estuvieron en conflicto. Es decir, que consideran que se puede tener una cosa mas no la otra." ¹¹

A mi juicio, lo que puede observarse, es que de una posición que señalaba la necesidad de que existieran dos líderes en un grupo, se pasa a la idea, de que las dos formas de conducir al grupo, deben ser consideradas como conductas mensurables o más bien perceptibles y ponderables por quien ejerce el liderazgo.

¹¹ SCANLAN BURT K. Principios de la dirección y conducta organizacional, Editorial Limusa, Pág. 446.

No es posible por el propósito de este trabajo y la dimensión del mismo, revisar todos los enfoques del liderazgo organizacional.

El sustento de este trabajo ha tomado como punto de referencia, el enfoque de Tannenbaum y Schmidt con el apoyo de los conceptos de participación y democratización que se reflejan en los enfoques que presentaré. La democratización debe entenderse de manera matizada, en la empresa debe entenderse de manera limitada, mas como una posibilidad de participación que como la búsqueda del control total por parte de los subordinados a la manera de un esquema autogestionario.

Uno de los enfoques iniciales del liderazgo, es el de la clasificación tripartita, se habla de liderazgo: Autocrático, democrático y laissez-faire. El mérito de esta clasificación inicial reside en su aparente sencillez y en la posibilidad de una aplicación inmediata a situaciones concretas y de fácil observación, su aparente alejamiento de un enfoque psicologista, permitirá a cualquier superior o subordinado detectar el estilo de liderazgo dominante.

Enfoques posteriores, fueron marginando esta clasificación inicial, sin embargo se trató también de actualizar la tipología al

añadir algunos calificativos al enfoque inicial, así se habla de que algunos líderes autocráticos podían ser benevolentes y que los líderes democráticos tendían a la búsqueda de la participación.

2.7.- Likert, cuatro sistemas de administración.

Rensis Likert, presentó uno de los esquemas teóricos más convincentes en relación con los estilos del liderazgo, al que denominó "Los Cuatro Sistemas de Administración".

Su trabajo con un alto contenido empírico le permitió destacar las características fundamentales de sus cuatro sistemas. Trataré de sintetizarlos a continuación:

a) Sistema uno.- Explosivo Autoritario.

Los gerentes no tienen confianza en sus subordinados, de quienes no aceptan ideas u opiniones. No comprenden o no les interesan los problemas de sus subordinados; hay poca interacción entre ellos y la gerencia, todas las decisiones son tomadas por la gerencia y ella es la única que ejerce el control.

Como contrapartida a lo anterior, los subordinados sienten la falta de libertad para tratar asuntos de trabajo, el temor es el único

añadir algunos calificativos al enfoque inicial, así se habla de que algunos líderes autocráticos podían ser benevolentes y que los líderes democráticos tendían a la búsqueda de la participación.

2.7.- Likert, cuatro sistemas de administración.

Rensis Likert, presentó uno de los esquemas teóricos más convincentes en relación con los estilos del liderazgo, al que denominó "Los Cuatro Sistemas de Administración".

Su trabajo con un alto contenido empírico le permitió destacar las características fundamentales de sus cuatro sistemas. Trataré de sintetizarlos a continuación:

a) Sistema uno.- Explosivo Autoritario.

Los gerentes no tienen confianza en sus subordinados, de quienes no aceptan ideas u opiniones. No comprenden o no les interesan los problemas de sus subordinados; hay poca interacción entre ellos y la gerencia, todas las decisiones son tomadas por la gerencia y ella es la única que ejerce el control.

Como contrapartida a lo anterior, los subordinados sienten la falta de libertad para tratar asuntos de trabajo, el temor es el único

medio para impulsarlos a hacer las cosas, existe poca responsabilidad en los niveles inferiores, la comunicación es muy limitada, se distorsiona la comunicación ascendente, no hay espíritu de colaboración, hay oposición para alcanzar metas organizacionales, la organización informal contradice las metas de la organización formal.

b) Sistema dos.- Autoritario Benevolente.

La gerencia tiene una confianza condescendiente en sus subordinados, se aceptan sugerencias en forma ocasional, el flujo comunicativo es predominantemente descendente.

Existe comprensión de la gerencia hacia los problemas de los subordinados, la gerencia se encarga de formular las políticas de la empresa, permitiéndose algunas decisiones en el nivel inferior de la organización. El control es ejercido por la gerencia, aceptando en el nivel medio e inferior cierto control.

Los subordinados sienten restricciones en la libertad para tratar asuntos de trabajo; la motivación se basa en recompensas o castigos potenciales. Se da cierto sentido de responsabilidad por parte de los subordinados para cumplir con las metas de la

empresa. La comunicación ascendente edita la información haciendo llegar a la gerencia lo que se supone quiere oír. Hay limitaciones en el espíritu de colaboración y nula participación en la toma de decisiones. Existe resistencia para cumplir las metas organizacionales, predominando la organización informal.

c) Sistema tres.- Consultivo.

La gerencia tiene bastante confianza en los subordinados, pero no una confianza plena. Se aceptan sugerencias de los subordinados y se procura su aplicación.

Existe comunicación abierta ascendente y descendente, la gerencia conoce y comprende la problemática de los subordinados, y asume la implantación de las políticas, dándose una delegación moderada.

Hay una interacción moderada y confiable, el líder utiliza un esquema motivacional basado en recompensas. Se observa que un buen porcentaje del personal tiene sentido de responsabilidad, la comunicación que procede de los niveles superiores es aceptada, aunque en algunos casos se presentan suspicacias y sospechas.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los subordinados, libremente tratan con sus superiores todo lo relacionado con sus tareas, la comunicación ascendente es abierta, aun cuando eventualmente su contenido se refiere a información que la gerencia quiere escuchar. En los niveles operativos se toman decisiones específicas, se observa responsabilidad en este nivel operativo. Se puede conformar una red informativa de relaciones que en forma parcial pueden oponerse a las metas de la organización formal.

d) Sistema cuatro.- Participativo.

La gerencia tiene plena confianza en los subordinados y procura hacer acopios de sugerencias para aplicarlas adecuadamente.

Persisten las recompensas económicas sobre la base de un esquema de participación, hay un conocimiento amplio y suficiente de la problemática que afecta a los subordinados. Se alienta la interacción amistosa y confiable, se observa un espíritu de colaboración, se acepta la comunicación multidireccional ascendente, descendente y horizontal. Sólo en pocas ocasiones la comunicación descendente es cuestionada.

Los subordinados tienen plena libertad y la ejercen para tratar todos los asuntos que atañen a su trabajo, se observa también, una identificación de los subordinados y las metas organizacionales. Se detecta la conformación de un equipo integrado y responsable.

La toma de decisiones abarca todos los niveles de la empresa, de manera integral y coherente. Las metas de la organización se fijan considerando la participación del grupo, de ahí se desprende que las metas sean aceptadas abiertamente.

La revisión de tareas y el control de la empresa incluye a los subordinados, lo que determina una responsabilidad general en relación con estas actividades administrativas. Se destaca una coincidencia casi total entre la organización formal y la informal.

El modelo representa un gran avance en la comprensión de la importancia que tiene la conducta del líder. Se Puede considerar que su aplicación permite detectar el clima de participación que se da en una organización determinada, Lickert afinó su modelo haciendo alusión a la existencia de variables que inciden en la relación entre el liderazgo y el funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

Considero que las principales variables son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variables Causales.- Son aquellas variables controladas por la administración y se refieren a las características de los sistemas de administración que se describieron anteriormente. En estas variables deben destacarse la estructura de la empresa, políticas, estímulos del liderazgo, etc.

Variables Intervinientes.- Se derivan del esquema de relaciones que se den al interior de la organización, pueden mencionarse dentro de otras: el desempeño, actitudes, percepciones y motivación.

Variables de resultados.- son aquellas que presentan aspectos concretos y como su nombre lo indica, son el resultado del funcionamiento de la organización, tales como: ventas, producción, calidad del producto, etc.

Para Lickert, resulta de suma importancia el peso de las variables intervinientes; a tal grado, que su decremento afecta directamente la efectividad de la organización en su resultado final. Estas variables intervinientes tienen una estrecha relación con la participación de los subordinados, que aparece en el modelo de Lickert, como uno de los factores fundamentales de la efectividad del liderazgo.

2.8.- Los enfoques situacionales.

Los enfoques situacionales sobre el liderazgo se han desarrollado desde hace varias décadas, el principio básico de dichos enfoques reside en la consideración de que la efectividad del líder, no se debe ni a rasgos personales ni a conductas intencionales que éste pudiera desarrollar en relación con los subordinados.

El punto esencial de este enfoque consiste en privilegiar el entorno y circunstancias en las que actúa el líder; basándose en lo anterior, resulta sumamente improbable determinar la efectividad del líder si desconocemos que la dirección eficiente en una situación, puede resultar totalmente inconveniente o ineficiente en una situación diferente.

De los enfoques situacionales, destacaremos tres de los más interesantes. El de Fiedler, el de House y el de Blanchard; esto se hará de manera resumida, considerando la dimensión proyectada para este trabajo.

2.8.1.- Enfoque situacional del Fiedler.

Aun cuando la teoría de Fiedler, ha sido sometida a fuerte crítica, debe señalarse que su valor innovador se mantiene inalterable. Fiedler considera inicialmente que la existencia de un líder orientado a la consideración hacia los subordinados, incrementará la posibilidad de conformar un grupo de mayor rendimiento, en comparación con los resultados obtenidos por un líder estricto. La base de la teoría de Fiedler descansa en la determinación de tres dimensiones fundamentales del factor situacional.

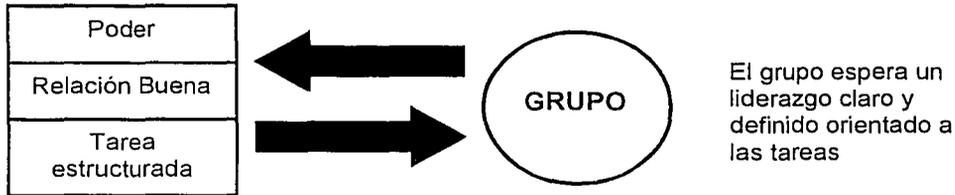
PODER DE LA POSICIÓN.- Poder que se deriva de la posición del líder en su organización y que en cierta medida presionan al subordinado a cumplir sus tareas específicas.

ESTRUCTURA DE LA TAREA.- Por ella se considera la forma en que la tarea queda determinada formalmente, especificándose claramente las acciones previsibles y repetitivas que se deben cumplir.

RELACIÓN LÍDER – MIEMBRO.- Esta dimensión apunta a la buena interacción que se da entre el superior y los subordinados, en

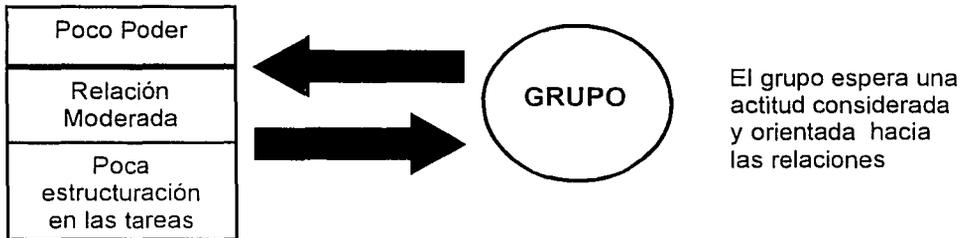
esta interacción destaca el apoyo, la confianza, y la lealtad mutua entre el líder y el subordinado.

Fiedler considera que si un líder tiene:



Fuente.- Elaboración Propia.

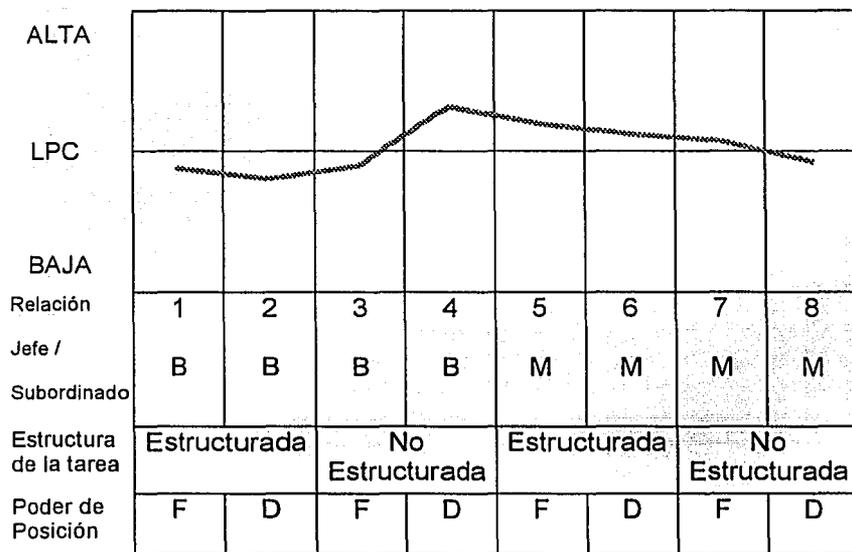
Si un líder tiene una situación moderadamente favorable o desfavorable:



Fuente.- Elaboración Propia.

La teoría de Fiedler, ha despertado una interesante controversia y algunos de los fundamentos de su modelo han sido perturbados por una fuerte crítica, así por ejemplo, el llamado LPC (Least Preferred Coworked) "El compañero de trabajo menos

preferido" que sirvió a Fiedler para ponderar la orientación hacia las buenas relaciones por parte del líder, ha sido criticado como un criterio poco consistente y confiable para determinar dicha relación. Sin embargo, en lo general, la posición pionera de Fiedler de considerar la importancia del factor situacional y su estrecha relación con el liderazgo, debe ser apreciada en todo su valor.



Fuente.- Stoner James A. F.; Administración Prentice Hall. México D.F. Pág. 453.

2.8.2.- Enfoque de metas y caminos.

Este enfoque se debe a Martin G. Evans y Robert J. House, es un esquema teórico sobre liderazgo que presenta aspectos muy convincentes. Se basa en el modelo motivacional de Expectativa – Valencia, que considera en forma especial las ventajas o gratificaciones de la recompensa.

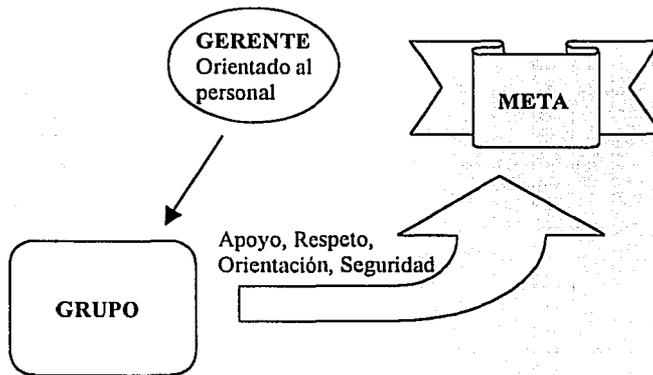
En este modelo, la motivación del subordinado dependerá en buena medida del estilo del liderazgo del Jefe, quien tendrá como una de las tareas sustanciales de su posición, presentar la posibilidad y disponibilidad de las recompensas y contribuir a señalar los caminos para alcanzarlas.

En este enfoque, el líder es un Jefe con amplia capacidad de remuneración y tendrá así mismo las cualidades necesarias para mostrar el camino o los caminos para alcanzar tales remuneraciones.

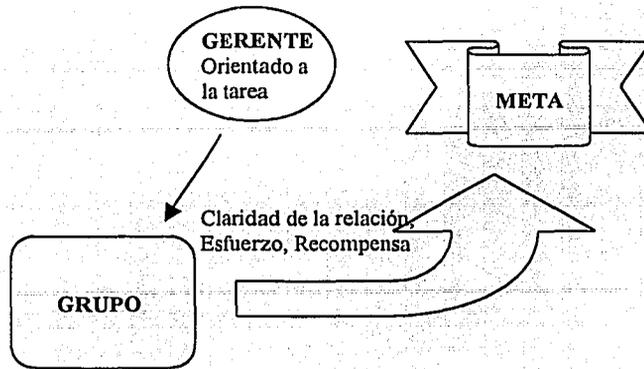
Las modalidades o estilos para presentar metas y caminos, dependerá de la orientación que tenga el líder, ya sea que se oriente al personal o a las tareas; el orientado al personal implementará una extensa gama de recompensas, no sólo

monetarias, sino también de índole personal, como seguridad y respeto.

El dirigente orientado a la tarea, tendrá una gama más estrecha de recompensas, pero al parecer presentará una mayor claridad al establecer la conexión entre la conducta esperada del subalterno y la recompensa ofrecida



Fuente.- Elaboración propia.



Fuente.- Elaboración propia.

House y Evans consideran que existen tres factores que ayudan a determinar el estilo de liderazgo que prefieren los subordinados.

- a) La naturaleza de la tarea;
- b) La autoridad formal de la organización.
- c) El grupo de trabajo en el que esta integrado el subalterno.

2.8.3.- Enfoque del ciclo de vida.

El último enfoque situacional que se reseña es el llamado: "teoría del ciclo de vida" que se ubica en los modelos situacionales, en virtud de que considera al igual que los estudios analizados anteriormente, que no es conveniente el ejercicio de un liderazgo

rígido que no admita flexibilizarse ante las diferentes situaciones que pueden darse en la organización.

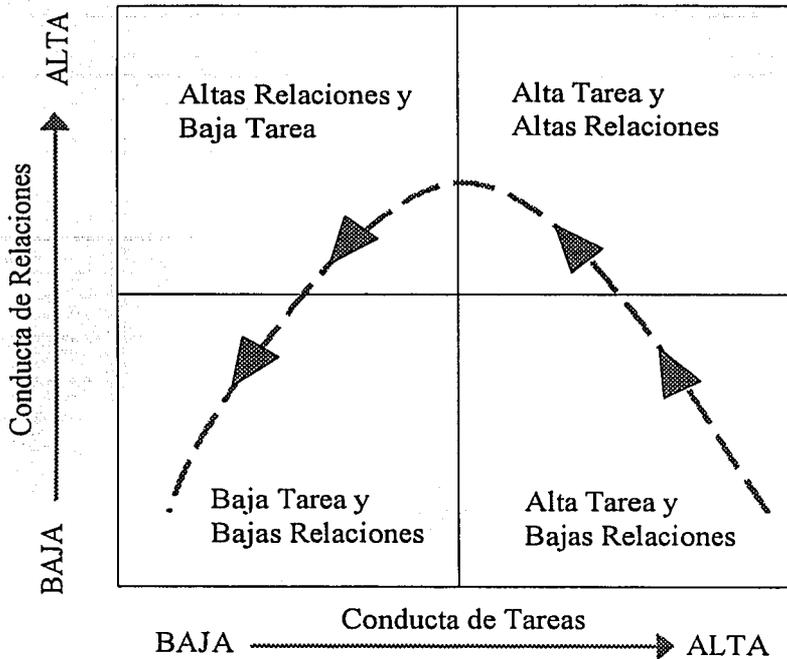
En el modelo del ciclo de vida expuesto por Hersey y Blanchard, la flexibilidad del liderazgo reside esencialmente en el desarrollo del subalterno hacia una fase de madurez en la realización de sus tareas.

El modelo como se esquematiza más adelante establece una relación entre el estilo de liderazgo y las dos orientaciones básicas que se han descrito a lo largo de este trabajo y que persisten en algunos de los modelos presentados: orientación hacia las tareas o hacia las relaciones.

La selección que haga el gerente hacia una de ellas sin excluir totalmente a la otra, dependerá del nivel de maduración del subordinado y se considerará que se darán las cuatro fases que pueden presentarse así:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estilos Eficaces



Fuente.- Stoner James A. F.; Administración Prentice Hall. México D.F. Pág. 457.

Primera fase Etapa inicial, se precisa una alta orientación a la tarea, con el objeto de proporcionar al subordinado las reglas, procedimientos y directrices de la tarea a realizar y lograr que el subordinado se familiarice con sus nuevas responsabilidades.

Segunda fase En esta fase el subalterno ha aprendido las tareas, sin embargo es necesario continuar con la orientación a la tarea, pero se abre un esquema de relaciones que dan apoyo y confianza al subordinado.

Tercera fase El subordinado ha incrementado sustancialmente su dominio de la tarea, ya que en cierta medida puede resultar incómoda esa orientación para él. La orientación hacia las relaciones se mantiene elevada y así se logra reforzar las actitudes y el desempeño del subalterno.

Cuarta fase Es esta etapa el subalterno ha llegado a tal dominio de la tarea y a una confianza plena en lo que realiza, considerando que ha alcanzado una autonomía relativa en cómo cumplir sus tareas. En esta etapa el liderazgo llega a un punto de baja tarea y baja relación, que es la posición pertinente acorde a la autonomía alcanzada.

Todo lo desarrollado, me permite inferir que la participación y la posibilidad de una relación de consideración y respeto hacia los subordinados, aunado a la búsqueda de una democracia moderada, en las relaciones dirigentes-dirigidos, se mantiene persistentemente en un buen número de los enfoques presentados.

Estos enfoques participativos y democratizadores aparecen como una tendencia que apunta hacia un cambio en las relaciones laborales y permite explorar la situación que prevalece en algunos departamentos de la FES-Cuautitlán UNAM.

No se adopta un instrumento de exploración específico derivado de alguno de los enfoques. Se prefiere la elaboración de un instrumento que resalte los aspectos que interesan sobre participación y democratización y se espera que su aplicación permita llegar a los resultados esperados.

Uno de los enfoques iniciales del liderazgo, es el de la clasificación tripartita. Se habla de liderazgo: Autocrático, democrático y laissez-faire. El mérito de esta clasificación inicial reside en su aparente sencillez y en la posibilidad de una aplicación inmediata a situaciones concretas y de fácil observación. Su

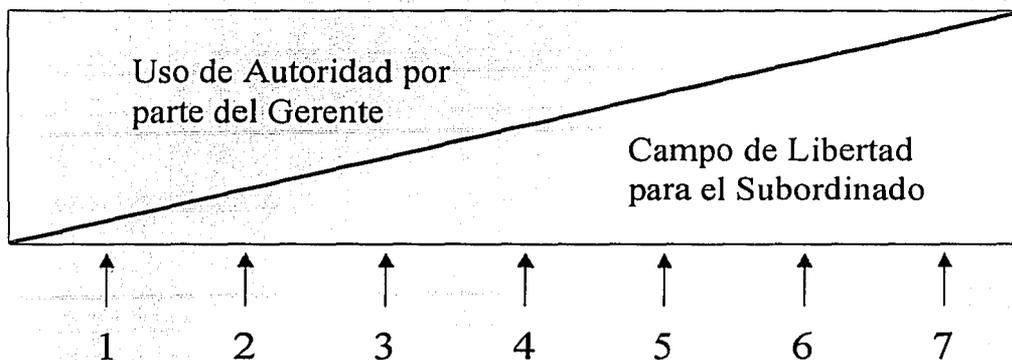
aparente alejamiento de un enfoque psicologista, permitirá a cualquier superior o subordinado, detectar el estilo de liderazgo dominante.

Enfoques posteriores, fueron marginando esta clasificación inicial; sin embargo, se trató también de actualizar la tipología, al añadir algunos calificativos al enfoque inicial. Así se habla de que algunos líderes autocráticos podían ser benevolentes y que los líderes democráticos tendían a la búsqueda de la participación.

Los enfoques situacionales sobre el liderazgo se han desarrollado desde hace varias décadas; el principio básico de dichos enfoques, reside en la consideración de que la efectividad del líder, no se debe ni a rasgos personales ni a conductas intencionales que este pudiera desarrollar en relación con los subordinados.

El punto esencial de este enfoque, consiste en privilegiar el entorno y circunstancias en las que actúa el líder. Basándose en lo anterior, resulta sumamente improbable determinar la efectividad del líder si desconocemos que la dirección eficiente en una situación, puede resultar totalmente inconveniente o ineficiente en una situación diferente.

Un lugar destacado en el análisis del liderazgo, la constituye la aportación de Tannenbaum y Schmidt. Esos autores conscientes de la importancia de la participación de los subordinados en las decisiones organizacionales y en la necesidad de impulsar los elementos democratizadores en la relación de líder y sus seguidores; proponen un modelo que consiste en un *Continuum*, en el cual pueden contemplarse todas las posibles actitudes gerenciales y el grupo subordinado, con relación a la toma de decisiones. Las siete posiciones fundamentales, permiten una gradación en la participación de los subordinados, desde la mínima participación o aun mejor la no-participación, hasta la participación total. Por otra parte, una gradación decreciente desde la máxima autoridad ejercida hasta la ausencia de la autoridad



Fuente.- Tannenbaum, Weschler y Masarick, *Liderazgo y organizaciones* Ed. Troquel, Pág. 29.

- 1.- El gerente toma la decisión y la comunica.
- 2.- El gerente vende su decisión.
- 3.- El gerente presenta sus sugerencias e invita a los empleados que le formulen todas las preguntas que juzguen necesarias.
- 4.- El gerente presenta una decisión tentativa que se puede cambiar.
- 5.- El gerente expone el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión después.
- 6.- El gerente fija las condiciones y solicita al grupo que tome la decisión.
- 7.- El gerente permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites.

Tannenbaum y Schmidt, propusieron que el estilo de liderazgo gerencial tenía que considerar tres fuerzas fundamentales:

- a) La fuerza del gerente.
- b) La fuerza de los subordinados.
- c) La fuerza de las circunstancias.

Esto es, la aplicación de un modelo participativo, no depende únicamente de la orientación democratizadora de la gerencia o de su sistema de valores, del grado de confianza que deposite en sus subordinados o de su seguridad en situaciones de incertidumbre. Todo esto es de suma importancia, pero sería poco realista, una conducta gerencial que no considerara la capacidad y disposición de los subordinados hacia la aceptación de la responsabilidad en la toma de decisiones. A ello habrá que añadir, que los subordinados comprendan y se identifiquen con las metas de la organización, posean conocimientos y experiencia necesarias y sobre todo, que consideren como máxima prioridad en su desarrollo personal, el participar en las decisiones de la organización.

Por otra parte, no puede ignorarse que el proceso participativo, no abarca todo tipo de decisión. La presión del grupo puede ser una de las fuerzas que más afectan la ecuanimidad de la

gerencia, especialmente en aquellos casos en que la inmediatez de las decisiones hace poco probable y deseable la participación grupal.

2.9.- Participación en la administración.

El mérito indiscutible de Tannenbaum, es el de ser considerado uno de los autores notables y pionero en el enfoque sobre el liderazgo y participación. En ese sentido, es válido enfocarnos en este punto del trabajo a su concepción específica sobre la participación y contrastar las características de su concepto de participación, con los elementos que se han recogido al aplicar los instrumentos indagatorios en este estudio de caso.

Para Tannenbaum, la participación se refiere primordialmente, a la atención que se presta a los subordinados como personas que intervienen directamente en las decisiones derivadas de sus propias tareas. El autor insiste en que una persona participa en algo cuando toma parte en esa tarea; puesto que siempre existe para él una participación, ésta tiene lugar en un contexto social.

Considera que la participación es común a todas las empresas; sin embargo, el tipo de participación que le interesa es el

que implica la participación de los subordinados junto con sus superiores, en el proceso administrativo de la toma de decisiones.

Afirma, que los subordinados pueden tener un considerable interés en las decisiones administrativas que los afectan, al analizar el proceso de toma de decisiones. Tannenbaum destaca que en la etapa de la elección de las alternativas pertinentes, los subordinados pueden suministrar información al administrador y analizar con él, tanto las alternativas pertinentes como las consecuencias concomitantes de estas alternativas.

Afirma que la participación puede darse entre un subordinado y su jefe o bien, entre un jefe y un grupo de subordinados. Considera que existen muchas ventajas de la participación como recurso administrativo:

- A) Mayor productividad y calidad del producto.
- B) Disminución de cambios de personal, ausentismos y retardos.
- C) Disminución de quejas.
- D) Mayor disposición para aceptar el cambio.
- E) Mayor tranquilidad en el manejo de los subordinados.
- F) Menor necesidad de una supervisión estricta.

G) Mejor calidad de las decisiones administrativas.

El autor, considera que la participación logra hacer coincidir las metas deseadas del individuo, con las metas formales de la organización y esto permite al subordinado, ser capaz de comprometerse psicológicamente en las actividades participativas.

La coincidencia de metas en el subordinado requiere según Tannenbaum, un conjunto de condiciones psicológicas entre las que deben destacarse:

A) El subordinado debe comprometerse psicológicamente, para ello debe estar libre de bloqueos que le impidan reordenar sus metas y le den una dimensión real de la importancia de la participación; por ello es necesario, que el subordinado posea el nivel de inteligencia que le permita comprender el significado de su participación.

B) El subordinado debe estar convencido de la importancia de la participación. Un individuo que mantuviese el criterio de que sólo el jefe es el indicado para tomar las decisiones, es muy probable que no encuentre las motivaciones suficientes para participar.

C) El subordinado debe estar convencido de que su participación puede contribuir realmente a modificar y mejorar las decisiones que se toman y en consecuencia, indirectamente, esto puede influir en su futuro dentro de la organización.

D) Tannenbaum, estima que en el proceso participativo, el sujeto debe ser capaz de establecer un cúmulo de niveles de comunicación; en ese sentido, sólo puede considerarse la participación efectiva en la medida en que se logre el desarrollo efectivo de la comunicación.

Las condiciones reseñadas brevemente, deben presentarse en un esquema coordinado de interacción. Se cree que una elevada intervención de una de las condiciones, puede presentarse con la baja intervención de otra.

Tal vez, el factor que puede determinar el mejor proceso participativo, lo constituyen las diferencias individuales, por otra parte, estas diferencias individuales operarían considerando el nivel de oportunidades de participación que desarrollase el jefe del grupo. Esto significa, que los jefes tienen una responsabilidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

especial de modular el grado de participación apropiado para el grupo, la tarea a realizar y la estructura de la propia organización.

Por otro lado, si ya se han contemplado las condiciones intrínsecas de la participación, no deben omitirse las condiciones externas requeridas para una participación eficaz. Tannenbaum, señala como las principales:

1.-Que las decisiones a tomar no sean de carácter urgente. En tales condiciones, puede resultar difícil la búsqueda de una participación, cuando la organización requiere rapidez y oportunidad en la toma de la decisión, las que pueden perderse al buscar una decisión consensuada.

2.-Debe tomarse en consideración el costo de la participación. Este costo no debe ser más elevado que los valores positivos que se pretenden alcanzar.

3.-La estrategia interna de la organización debe ser clara en el sentido de que la participación no traerá ningún perjuicio para el subordinado, sea cual fuere el resultado de la decisión tomada.

4.-La participación no puede o debe significar la posibilidad de que información importante de la organización, pueda filtrarse a otras organizaciones.

5.-Debe existir la posibilidad constante, de que la organización provea una multiplicidad de canales que permiten al subordinado establecer la comunicación vertical ascendente, horizontal y omnidireccional.

6.-Tannenbaum cree, que lograr la participación apropiada en la organización, implica conformar un proceso educativo que incida directamente en los subordinados y aliente permanentemente el binomio comunicación – participación.

Ya se ha mencionado la importancia de un liderazgo que aliente la participación de los trabajadores en las tareas que desarrollan; paralelo a ello, aparece como trasfondo de la idea de participación, el concepto de democratización.

Es conveniente, hacer algunas aclaraciones en torno a ambos conceptos e intentar disminuir la enorme carga emotiva que se presenta, cuando se alude la democratización industrial. Esta idea, que desde hace décadas circula en diferentes países desarrollados (Alemania, Suecia, Noruega, etc.) se integra con un conjunto de elementos que nos hablan de la participación de los trabajadores en:

- a) Decisiones que se relacionan con su trabajo.

- b) Presencia y actuación de los trabajadores en los Consejos de Administración.
- c) Participación real en la riqueza creada.
- d) Control del trabajador en los asuntos técnicos de su tarea.
- e) Intervención en las políticas de personal.
- f) Participación en asuntos administrativos que puedan afectar la relación laboral establecida, etc.

Es probable que esta corriente democratizadora tuviera una mayor presencia en una fase anterior, y que la social-democracia jugara un papel medular en la formación de la misma. Cambios en el contexto mundial y la consolidación de un proceso globalizador neoliberal que privilegia la omnipotencia del mercado, pudieron conformar un bloque ideológico que se contrapuso a las ideas de la democracia en la empresa.

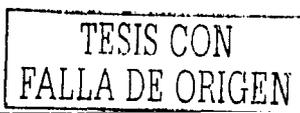
Sin embargo, la pertinencia de la idea democratizadora, no ha sido desterrada del cuadro de posibilidades que nos habla del modelo gerencial del futuro. La llamada empresa flexible, reitera la necesidad de lograr cambios en el manejo de personal. Así, Warren Benis afirmaba, desde hace más de dos décadas "La democracia

en la industria no es una concepción idealista y sí una dura necesidad en aquellas áreas en que el cambio siempre esté presente. Porque la democracia, es el único sistema de organización, que es compatible con el cambio perpetuo".¹²

Aun cuando pudiera parecer, que actualmente la democracia en las organizaciones, está en una fase de difícil discusión; se hace alusión a ella, porque en las teorías sociales, los conceptos desechados en una etapa, pueden ser sustentos sólidos de nuevas teorías que explican la realidad en etapas posteriores. Por ahora, debe ser rescatado de la democracia industrial el concepto de participación, considerando que si bien, la democracia como concepto social extenso abarca a la participación. Esta última, puede ser estudiada separándola de la idea de democracia; esto es, hablar de la democracia implicará casi siempre, hablar de un tipo de participación; pero cuando se habla de participación, no siempre se hace referencia a la participación política o a la participación como elemento de la democracia.

La participación, en el ámbito de las organizaciones se define como "Un compromiso mental y emocional de una persona en una

¹² WARREN BENIS "Beyond Bureaucracy" Citado por López Armando. Pág. 44 "La democracia Industrial en el Sector Descentralizado de la Administración Pública", Edición del Autor.



situación de grupo, que la anima a contribuir a las metas de éste y a compartir las responsabilidades que implica."¹³

Como puede observarse, el concepto de participación se ubica en el tema de las organizaciones, ya que el objetivo fundamental de considerar al trabajador como un miembro que busca su propio desarrollo en la razón de su involucramiento en las metas y tareas de la organización. En la medida en que sus tareas despiertan el proceso de movilización que lo impulsan a pasar de un simple espectador y receptor de indicaciones, a una persona realmente interesada en el proceso administrativo que abarca toda la organización. En ese sentido, puede entenderse la participación en el ámbito de las organizaciones, destacándose la relación que se establece entre la participación y el grupo, así como la necesidad de información que se requiere como condición fundamental para lograr su desarrollo.

No debe omitirse, que la participación nunca debe ser vista como una panacea que resolverá toda la problemática organizacional, pero su aplicación acertada puede ser un punto de

¹³ DAVIS KEITH, del libro coordinado por: Sexton William. "Teoría de la organización". Pág.142.

referencia que señala el inicio de un cambio cualitativo en las relaciones dirección – subordinados.

Se dice, y al parecer con razón, que la participación requiere un clima especial en la organización. Clima organizacional que traduzca una orientación hacia las relaciones humanas. Levering destaca la importancia de la participación “En el lugar de trabajo, estar en control (se refiere al control de las propias acciones) depende de la participación, del hecho de tener un papel activo en la forma de hacer su trabajo. Las personas que no sienten ninguna aptitud para su iniciativa propia, simplemente obedecen órdenes, sin poder realizar las tareas tal como deseen. Están controlados, programados por los demás”¹⁴

¹⁴ LEVERING ROBERT, Un gran lugar para trabajar. Pág. 218.

Capítulo 3.- Presentación del caso.

Estudiar el liderazgo administrativo en la FES-Cuautitlán-UNAM en los Departamentos de: Presupuesto, Servicios a la Comunidad, Protección a la Comunidad. Personal, Ingresos y Egresos y las Coordinaciones de Biblioteca y Servicios Escolares; implica necesariamente, partir de la idea de que el liderazgo en dichos departamentos y coordinaciones, no es sino uno de los factores que deben ser considerados, si se tratara de investigar los factores que pueden contribuir en la calidad, eficacia y eficiencia del desempeño de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán – UNAM.

En principio, el liderazgo en el ámbito administrativo, puede ser un factor de mejora continua y calidad en los procesos que están relacionados con los servicios que presta la institución, pero hasta cierto límite.

La función administrativa, considerada como una tarea de apoyo a las funciones sustanciales de enseñanza, investigación y difusión, no puede impactar en forma definitiva en esos niveles sustantivos, de ahí que si se quisieran establecer parámetros

evaluativos que trataran de establecer una relación causal entre el liderazgo óptimo y la mejora integral de una organización, el trabajo debería abarcar una multiplicidad de áreas y niveles y resultaría de elevada complejidad.

El propósito de este trabajo se circunscribe a un análisis limitado de los departamentos y coordinaciones que ya han sido mencionados.

Así mismo, se debe insistir que se pretende establecer un punto inicial de investigación sobre una temática de extraordinario interés, que en trabajos de investigación posteriores, puede ser desarrollado con mayor amplitud; es pertinente destacar también, que el trabajo requiere un cierto sustento histórico que explique el proceso de cambio que ha afectado a esta Facultad desde su fundación.

En adición a lo anterior, podría ser apropiado llevar adelante un esquema comparativo que considere en forma paralela el incremento de la matrícula estudiantil y el incremento del tamaño del grupo administrativo.

Para algunos teóricos de la organización, el crecimiento de toda organización trae aparejado el crecimiento de su grupo

administrativo; este crecimiento mantendrá una tendencia hasta un cierto límite o nivel, a partir del cual el tamaño del grupo puede afectar el proceso administrativo aprovechando las llamadas economías de escala.

En la FES-Cuautitlán, puede observarse un crecimiento del área administrativa, paralelo a la creación de más unidades o departamentos específicos que sirven de apoyo a las nuevas unidades sustantivas, debiendo considerarse también el aumento de carreras. Un lugar destacado en el análisis lo constituye la conformación de grupos sindicales, que en cierta medida conforman contrapesos y confrontan directa o indirectamente el poder e influencia de la administración.

En el caso de la FES-Cuautitlán y desde los años iniciales de su desarrollo, se vio relacionada al proceso que conformó el sindicalismo universitario, con su división original en 2 sindicatos STUNAM y APAUNAM.

La historia misma de los estilos de liderazgo, tiene una relación estrecha con la práctica del sindicalismo universitario; el análisis exhaustivo de esta relación nos alejaría del propósito de este trabajo.

No debe omitirse, que al interior mismo del sindicato se conforma un liderazgo laboral que por principio se origina como contraposición al liderazgo administrativo.

Un aspecto relevante en el análisis del liderazgo, podría ser el revisar cuidadosamente el número de conflictos, el tipo de los mismos y las medidas de solución adoptadas. Aquí cabría investigar en el cuadro de soluciones, si se dió preponderancia a la negociación ó a la solución jurídico-laboral.

El registro de las determinaciones emitidas por el área jurídica, puede ser una información trascendental que permita detectar en el trasfondo de los conflictos laborales, el tipo de liderazgo que se ejerce con mayor frecuencia en la organización.

3.1.- Antecedentes históricos.

Resulta conveniente hacer algunos señalamientos que sirvan como elementos de análisis, para comprender el funcionamiento de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Estos elementos tienen un elevado contenido histórico, los que permiten entender que los procesos de interacción en las diferentes áreas, obedecen

no sólo a un conjunto de factores actuales, sino que estos son el punto de convergencia de grupos y corrientes que históricamente han influido en el desarrollo de la Facultad.

Cabe recordar que ésta fue fundada en 1974 con una matrícula de 3450 alumnos; que su fundación obedeció a la necesidad de desconcentrar a la UNAM, en virtud del acelerado crecimiento de Ciudad Universitaria.

El proceso que llevó a la fundación de la FES-Cuautitlán, se contemplaba en un plan de desconcentración general que planteaba la fundación de Escuelas Profesionales en lugares como: Cuautitlán, Cd. Sahagún, Hgo. , Cuernavaca Mor. , y Salazar Méx. , Sin embargo diversas circunstancias hicieron poco factibles las posibilidades de algunos lugares y se abrió la oportunidad de establecer esas unidades desconcentradas en otros lugares, como fue el caso de Acatlán, Iztacala, Zaragoza, etc.

Hacer alusión a estos acontecimientos, reviste importancia, por que los grupos en las organizaciones, establecen una dinámica que tiende a la búsqueda de una línea de influencia, poder y continuidad; esta dinámica se acompaña con procesos de acotación de límites, para fijar criterios de inclusión de los integrantes de esos

grupos, y el establecimiento también de criterios de exclusión para los que no comparten sus valores, sus puntos de vista, y aún sus propios estereotipos y prejuicios.

Estas acciones que inciden directamente en la cohesión de grupo y su movilización, derivan también hacia los criterios prevalecientes sobre la aceptación de un estilo de liderazgo determinado.

En la FES-Cuautitlán, el proceso es detectado en el área académica. Difícilmente podría estar ausente en las diferentes áreas de apoyo.

No es motivo de análisis, el valorar el peso que tienen estos antecedentes, en la conformación de grupos tradicionalistas que establecen redes de influencia y poder; el interés en dicho análisis puede ser considerable, pero nos alejaría del objeto de estudio que se ha fijado.

Por otra parte, ya se ha insistido que el liderazgo no puede ser visto como un elemento único o fundamental de la eficiencia administrativa; sin embargo, destacar su importancia, procurar un acercamiento imparcial a él, puede proporcionar un interesante

cúmulo de informaciones que nos explique parcialmente sobre el funcionamiento de la FES-Cuautitlán UNAM.

3.2.- Planteamiento del caso.

Es un tema de suma importancia y actualidad, la búsqueda de elevados niveles de calidad en las organizaciones. Esta búsqueda de excelencia en los productos y servicios, forma parte de un discurso que en los últimos años, como consecuencia del proceso globalizador de la economía, llega a todos los países. Las normas para fijar la calidad de productos y servicios se ha internacionalizado y en ese sentido, existen pocos argumentos que puedan contrarrestar esta tendencia que evalúa todo lo que entra en el mercado mundial.

Derivado de lo anterior o tal vez como una condición previa, se ha producido en el ámbito mundial, una revisión exhaustiva de los modelos administrativos y de las formas de planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones que reciben el calificativo de empresas de clase mundial. Dentro de esta línea de desarrollo, que como se dijo, culmina en organizaciones enfocadas hacia el mercado mundial, ocupa un lugar destacado el estudio de los estilos de liderazgo que se dan en dichas organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es obvio, que los nuevos estilos de liderazgo se aplican con cierta liberalidad en los países más desarrollados y que esos modelos no pueden desarrollarse como una copia fiel en países que presentan grandes diferencias culturales y restricciones especiales, derivadas de entornos macroeconómicos en crisis casi permanente.

Los modelos actuales de liderazgo apuntan hacia dos vertientes: el sector privado y el sector público. Una tercera vertiente en México y en algunos países podrían ser los organismos descentralizados como es el caso de la UNAM.

Revisar la forma en que se presenta el liderazgo en algunos departamentos de una dependencia de la UNAM como es la FES – Cuautitlán, ofrecerá sin duda una valiosa información que puede ser de suma utilidad para el mejoramiento de los procedimientos directivos disponibles en el manejo de los recursos humanos.

Así, en consideración a lo señalado anteriormente, se propone un estudio, que proporcione respuestas válidas y confiables al siguiente problema de caso:

3.3.- El problema de estudio.

Establecer con precisión un problema de estudio no resulta nada fácil, sobre todo cuando este problema se refiere al tipo o tipos de liderazgo que se ejercita en una organización de un tamaño considerable; por otra parte, si el estudio que se pretende desarrollar es de carácter exploratorio bien puede enfocarse a clarificar el tipo de liderazgo que se aplica en la organización sin ulteriores consideraciones, tal es la situación del estudio de caso que habrá de desarrollarse. El propósito de hacer del liderazgo una razón de estudio se ve reforzado por un conjunto de indicios que sin llegar al nivel de evidencias, sí conforman un cuadro con elementos suficientes que plantean interrogantes sobre el tema.

En el caso de estudio sobre el liderazgo, en la FES-Cuautitlán se pudieron recoger en la comunidad, los siguientes elementos de información provenientes de trabajadores, docentes y exfuncionarios:

- A) Reiterada información sobre formas de dirección hacia los trabajadores de base.
- B) Ausencia de materiales y/o cursos sobre el liderazgo administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- C) Información de exfuncionarios de nivel medio o superior en la facultad, que cuestionan el exceso de protección sindical hacia trabajadores que no cumplen satisfactoriamente las tareas asignadas.
- D) Cierta número de quejas por parte del estudiantado en relación a la atención recibida en ventanillas.
- E) Que en ocasiones se observa impaciencia en la atención de estudiantes de nuevo ingreso que desconocen trámites y procedimientos de la FES Cuautitlan.
- F) Por otra parte, hay ocasiones en que los horarios de atención a usuarios no se respetan.

Todo lo anterior lleva a considerar que existen elementos suficientes para establecer que el tema del liderazgo y la participación como elementos esenciales en el proceso de cambio de las organizaciones, no ha recibido toda la atención que merece, sin que esto signifique que los servicios que se prestan se encuentren en un nivel de pésima calidad, lo que debe destacarse es que cualquier proyecto de mejoría en los servicios, ha de contemplar un estudio cuidadoso del liderazgo, la participación de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los trabajadores y el establecimiento de modelos de mejora continua en la calidad de los servicios.

3.4.- Pregunta del caso.

¿Existe actualmente un estilo de liderazgo participativo en los departamentos de servicios, protección a la comunidad, personal, presupuesto, caja y las coordinaciones de biblioteca y servicios escolares de la facultad de estudios superiores de Cuautitlán – UNAM?

EL trabajo permitirá, responder a un buen número de interrogantes que tienen estrecha relación con el caso presentado:

¿Cómo puede ser entendido el concepto de participación en los departamentos y coordinaciones estudiadas?

¿Cómo perciben los Jefes de Departamentos y Coordinaciones las formas de dirección que utilizan?

¿Cuál es la idea que tienen los trabajadores sobre las formas en que son dirigidos?

¿Cómo perciben los trabajadores la aplicación de la autoridad por parte de los jefes?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál es la idea que tienen los trabajadores sobre su propio desarrollo laboral?

¿Cuáles son las opiniones predominantes de la parte sindical en torno al tema de liderazgo y participación?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 4.- Solución del caso.

4.1.- Alcance y plan de trabajo.

El estudio de caso que se desarrolló tiene claras limitaciones que no resulta ocioso repetir; está encuadrado en el método de casos y mantiene una clara línea de no llegar a generalizaciones que apuntan a situaciones que pudieran presentar un buen número de elementos semejantes. La generalización es sin duda alguna uno de los principios fundamentales de la ciencia, los estudios de caso no pueden alcanzar este principio con la misma propiedad con que se alcanza en otro tipo de estudios, en el que se plantean hipótesis, se operacionalizan, se obtienen muestras con criterios matemáticos y finalmente se llega a la prueba de la hipótesis aplicando la inferencia estadística.

A pesar de las limitaciones que presenta la metodología del estudio de caso, no dejan de tener elementos positivos que permiten llegar a conclusiones concretas que apuntan a la búsqueda de soluciones reales de casos específicos, y en este punto reside tal vez su mayor virtud. Solucionar un problema específico, necesariamente implica enfrentarlo desde un enfoque científico.

Desde un plano metodológico estricto se habla de que al pretender estudiar o analizar un indicador o grupo se pueden establecer tres niveles fundamentales:

- a) Identificación del individuo o grupo.
- b) La manera de pensar de los individuos o del grupo.
- c) El nivel de respuesta de los elementos del grupo.

No hay ninguna certeza lógica o metodológica de considerar que lo que se obtiene por un cuestionario o en entrevistas puede ser determinante de futuras conductas de los sujetos investigados; esto sería definitivamente un punto débil de cualquier investigación que recurra a cuestionarios que intentan descubrir las formas de pensar de un grupo de estudio. Tal vez esta situación hace necesario combinar varios instrumentos metodológicos que complementen las informaciones que se obtienen parcialmente, con algún instrumento específico como serían los cuestionarios o encuestas.

4.2.- Actividades realizadas.

En el trabajo realizado se debe considerar lo siguiente, la Secretaría Administrativa de la FES-Cuautitlán tiene una plantilla de personal de 265 elementos entre jefes y subordinados. Se consideró además 105 elementos que se sumaron a la cantidad anterior, adscritos a la Coordinación de Bibliotecas y la Coordinación de Servicios Escolares que no dependen de la Secretaría Administrativa.

Los departamentos objeto de estudio fueron cinco, con un total de 210 personas entre subordinados y jefes, lo cual representa el 71.6 % de la plantilla de personal de la Secretaría Administrativa.

Del total de 315 personas, cantidad obtenida por la suma de los departamentos considerados, más las dos coordinaciones, que se considera el universo del estudio de caso, se extrajo una muestra de 60 trabajadores y 18 jefes de departamento y sección. Lo anterior puede quedar desglosado así:

| | |
|---|-----|
| -Personal de Estudio de la Secretaria Administrativa. | 265 |
| -Personal de las Coordinaciones | 105 |
| -Total | 315 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Secretaría Administrativa de la FES-Cuautitlán es el órgano sobre el que recae el funcionamiento de la Facultad de Estudios Superiores, en lo que se refiere al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros en su planeación, organización y control. Es el órgano fundamental para que la facultad pueda cumplir sus tareas de docencia, investigación y difusión. Dirige y controla un total de diez departamentos y dos unidades administrativas que atienden organismos externos y una superintendencia. La Secretaría Administrativa establece una relación de apoyo permanente a todas las tareas que desarrolla la FES-Cuautitlán.

Como se sabe la FES-Cuautitlán es un órgano desconcentrado del área central de la UNAM y como tal, sólo cuenta con una relativa autonomía para cumplir las tareas que la Legislación Universitaria le ha asignado. Esto puede apreciarse especialmente en lo que se refiere a los recursos económicos que proceden directamente de Ciudad Universitaria, así como los lineamientos de carácter general sobre trabajadores docentes y no docentes, servicios escolares etc. En este sentido la Secretaría Administrativa y sus diferentes departamentos mantienen un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

adecuado equilibrio entre las demandas y expectativas de los grupos locales y las líneas generales de acción emanadas del área central.

La Secretaría Administrativa para el cumplimiento de sus tareas cuenta con los siguientes departamentos :

Servicios a la Comunidad

Protección a la Comunidad

Capacitación

Personal

Presupuesto

Adquisiciones

Almacén e Inventario

Ingresos y egresos (caja)

Servicios de mantenimiento preventivo

Evaluación de Sistemas y procedimientos administrativos.

Superintendencia de obras.

Unidad Administrativa del Campo 4

Unidad administrativa del Centro de Asimilación Tecnológica.

Del conjunto de departamentos de la Secretaría Administrativa se seleccionaron los departamentos de: personal, presupuesto,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicios a la comunidad, protección a la comunidad, ingresos y egresos (caja) y las coordinaciones de bibliotecas y Servicios Escolares que como ya se expuso no dependen de la Secretaría Administrativa.

De manera muy breve se presentan a continuación las principales funciones de los departamentos y coordinaciones seleccionadas:

Departamento de personal.- Tiene como principal función el formular el programa anual de necesidades de recursos humanos; tanto en lo que se refiere al personal docente como no docente. Informa, asesora y coordina la elaboración de plantillas de personal para la elaboración del anteproyecto de presupuesto. Asigna al pagador habilitado de la nómina, revisa y certifica solicitudes de préstamos. Formula y tramita los movimientos de personal académico, asimismo todo lo referente al personal por honorarios. Controla la vigencia de los nombramientos académicos y solicita la creación de nuevas plazas académicas de acuerdo a las necesidades de la dependencia y disponibilidad presupuestal. Mantiene actualizado el sistema del personal académico de la FES-Cuautitlán.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Departamento de presupuesto.- Elabora el anteproyecto del presupuesto por programas de la dependencia, en colaboración con la instancia responsable de los subprogramas de operación. Controla y registra la captación y aplicación de los ingresos extraordinarios; gestiona oportunamente todo lo referente a la situación financiera de la Facultad y es el medio de enlace entre las autoridades de la FES-Cuautitlán y las autoridades del área central.

Departamento de servicios a la comunidad.- Divide sus funciones en las siguientes áreas: intendencia, transporte, fotocopiado, correspondencia, archivo, capacitación, adquisiciones directas, control y suministro de material biológico.

Cada una de las áreas mencionadas cumple las tareas específicas que señala el manual de organización, las cuales van desde la limpieza integral de la Facultad, coordinar todo lo referente al servicio de transporte, tanto en lo que se refiere a la prestación del servicio como al mantenimiento del parque vehicular ; coordina los servicios de fotocopiado solicitado por las diferentes áreas de la Facultad; efectúa el trámite de registro y control de la correspondencia tanto en su ámbito interno como la externa. El área

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de archivo recibe, clasifica y conserva los documentos de la Facultad de la manera más adecuada y eficiente.

El área de capacitación tiene entre sus funciones elaborar programas y proyectos de capacitación; lleva a efecto la evaluación de los cursos impartidos y establece los sistemas de comunicación adecuados sobre las evaluaciones de los mismos.

El área de adquisiciones elabora las compras de cada unidad, recibe, tramita y supervisa asuntos relacionados con las compras de la Facultad, de acuerdo a su periodicidad.

El área de Control y Suministro de Materiales Biológicos, controla el ingreso de los mismos para prácticas, en las carreras que así lo requieran.

Departamento de ingresos y egresos.- Este departamento llamado también Caja, controla los ingresos que se captan en la Facultad, recaba el efectivo de los ingresos resguardando el efectivo y otros valores, efectuando los depósitos correspondientes en la Cuenta General de la UNAM, efectúa el cobro de los diferentes bienes y servicios que se prestan en la Institución.

Departamento de protección a la comunidad.- A este departamento corresponde coordinar y organizar las acciones de protección de las

personas físicas y los bienes de la Facultad en lo que se refiere a la seguridad de los primeros y la preservación y el cuidado de los segundos. Recibe el apoyo en los materiales que le permiten cumplir con dichas funciones; establece sistemas de comunicación y coordinación orientados a supervisar el orden en las diferentes áreas de la Facultad, establece asimismo un sistema de actualización permanente, orientado a contar con el personal capacitado en los avances en materia de seguridad e implementa sistemas adecuados para evaluar los avances de los programas del departamento.

Coordinación de bibliotecas y hemerotecas.- A la Coordinación de Bibliotecas y Hemerotecas corresponde organizar un sistema de información que suministre de manera oportuna los recursos documentales y de otro tipo, que son requeridos por la Facultad. En este objetivo fundamental, se busca la personalización de los servicios y en la estructuración de los mismos se busca la incorporación de nuevas tecnologías. Así mismo, se promueven servicios especiales al sector industrial y la superación de los recursos humanos del sistema bibliotecario. Por otra parte, busca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

establecer alianzas estratégicas con sistemas de información a nivel internacional.

La Coordinación de Bibliotecas acuerda con la Secretaría Académica los programas de trabajo y planea el crecimiento del sistema de información, dirige y evalúa las funciones de los diferentes departamentos que la integran, delega responsabilidades y autoridad a dichos departamentos para la mejor realización de sus funciones.

Supervisa la atención prestada a los miembros de la comunidad y proporciona la información que requieren las Autoridades Superiores. Fomenta la revisión de los sistemas y procedimientos del sistema de información.

Debe mencionarse que dentro del esquema desconcentrado vigente en la FES-Cuautitlán, la Coordinación de Bibliotecas sigue los lineamientos emanados de Ciudad Universitaria en lo que se refiere a la catalogación bibliotecológica, así como a los lineamientos de carácter general.

Coordinación de servicios escolares.- Esta coordinación realiza todas las tareas que tienen que ver con la situación académica de los estudiantes de la Facultad en lo que se refiere a inscripciones,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reinscripciones, registro de calificaciones, elaboración de historiales académicos y en general todas aquellas actividades que tienen relación con el registro sistematizado de la escolaridad del estudiantado.

Debe señalarse que en esta coordinación de Servicios Escolares existen lineamientos de carácter general que provienen del sector central, los cuales deben ser seguidos escrupulosamente por la Coordinación.

En el caso de estudio abordado, se estableció la necesidad de conjuntar la aplicación de cuestionarios y la observación cuidadosa de los trabajadores y jefes, en el propio ámbito de su trabajo. Se elaboraron aproximadamente 60 preguntas dirigidas a jefes y subordinados, dejando sólo 18 para cada uno de los grupos.

Antes de su aplicación, las 36 preguntas divididas en dos cuestionarios, se aplicaron a doce personas procurando que sus destinatarios fueran sujetos del mismo nivel sociocultural de jefes y subordinados.

Una vez depuradas y eliminadas las preguntas consideradas poco pertinentes, se aplicaron los cuestionarios a dieciocho jefes y sesenta subordinados. Se elaboró un cuestionario especial de 24

preguntas que finalmente se redujo a 12 para ser aplicado a dos líderes sindicales. Situaciones de tensión y suspicacia por parte de los delegados sindicales, no permitió aplicarlo en un mayor número. Sin embargo, debe reconocerse que las dos personas que aceptaron una entrevista estructurada, tomando como base el cuestionario que se ha mencionado, lo hicieron con la mayor atención y buena disposición.

Como parte fundamental del trabajo realizado, se tomaron muestras aleatorias de trabajadores y jefes de los departamentos y coordinaciones que aparecen a continuación. Estas unidades administrativas fueron seleccionadas de manera no aleatoria y las cantidades de trabajadores que aparecen al margen de cada una de ellas, fueron proporcionadas por un Jefe de Departamento quien manifestó que deberían considerarse como cantidades aproximadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| <i>Departamento</i> | No. De Personal | Personal entrevistado |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Presupuesto | 12 | 2 |
| Depto. De Personal | 12 | 2 |
| Servicios a la comunidad | 96 | 18 |
| Protección a la comunidad | 80 | 15 |
| Coordinación de biblioteca | 80 | 14 |
| Coordinación de servicios escolares | 25 | 7 |
| Depto. De ingresos y egresos (CAJA) | 10 | 2 |
| TOTAL | 315 | 60 |

De estos Departamentos y Coordinaciones se tomaron 18 Jefes entre Jefes de Departamento y Sección y 60 trabajadores, lo cual representa aproximadamente el 20% de la población considerada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De los 10 Delegados Sindicales, se contó con el apoyo de 2 de ellos, que aceptaron contestar una entrevista estructurada y pueden ser considerados como testigos clave del trabajo realizado.

El trabajo contó también con información de gran importancia proporcionada por ex-Jefes de Departamento que dieron interesantes puntos de vista sobre la relación Trabajadores – Autoridades. Por otra parte, durante el estudio de caso se hicieron observaciones que se enfocaron directamente hacia el concepto de participación administrativa. Debe resaltarse que se pudieron apreciar suspicacias y recelos por parte de trabajadores y dirigentes sindicales, así como entre los Jefes de algunos Departamentos.

En lo que se refiere a los trabajadores, la disposición a contestar el cuestionario que se les presentó, tuvo también por parte de ellos actitudes de renuencia y rechazo a contestar. Con una proporción aproximada de 4 de cada 10 trabajadores, apreciándose también los efectos de la diferenciación en los diversos Departamentos. Aquellos de un mayor nivel de preparación, ofrecieron una mayor disposición de colaboración. Debe recalcar que este es un trabajo de carácter exploratorio, por ello busca detectar cualitativamente el nivel de participación que se

está dando en los Departamentos y Coordinaciones que se seleccionaron.

Del nivel de participación detectado, dependerá la propuesta de solución del caso de estudio. Si el nivel fuese adecuado se darían sugerencias para mejorarlo; si por el contrario, el nivel de participación detectado fuese bajo, las sugerencias tendrán un carácter de mayor prioridad en su aplicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5.- Análisis.

El liderazgo en los diferentes departamentos y unidades estudiadas, puede ser un estilo derivado del modelo o modelos implantados en el ámbito superior. Si es un modelo explícito, la imagen de las formas de dirección del nivel superior de manera intencional o no, se transmite y puede servir como punto de referencia en los niveles medio y operativo.

En nuestro país, en forma muy amplia, el liderazgo en los niveles medios y operativos, busca con renovada persistencia, el mantenimiento del Statu Quo. La principal preocupación de los líderes, es evitar que los problemas los rebasen y lleguen a niveles superiores. En el mantenimiento del Statu Quo, se pondrán en práctica y agotarán de ser posible, las diferentes formas de conducción que se crean convenientes o se desprendan de la experiencia de los líderes. De ahí que el liderazgo aparezca como un medio empírico de ensayo – error, que permite el mantenimiento de una situación de estabilidad, utilizando las formas de conducción que considera pertinentes.

No se observa una atención clara y orientada por parte de la representación sindical y de un buen número de trabajadores, de

considerar la importante relación que tienen sus tareas con el desarrollo de los fines fundamentales de la Universidad: Enseñanza, investigación y difusión de la cultura.

Se expuso la opinión de algunos exfuncionarios, de que el cambio en los estilos de liderazgo puede ser difícil, por el tipo de reclutamiento gremialista que se ha dado en forma tradicional con el personal sindicalizado.

Se insistió en las dificultades que tienen los administradores de nivel medio, cuando tratan de mejorar el funcionamiento administrativo y chocan con los grupos familiares que han conformado redes de relaciones y apoyo extra laborales.

A continuación, se presenta lo obtenido en las encuestas aplicadas. Primeramente, la aplicada a los Jefes de Departamento, Jefes de Sección y Jefes de Coordinaciones. Enseguida se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a dos delegados sindicales; finalmente se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1.- Encuestas aplicadas.

Se observa confianza en la tarea directiva; el 66.6% de los Jefes encuestados están seguros de su capacidad directiva, y el 33.4% consideran que sí están capacitados, pero con limitaciones.

Los Jefes se consideran competentes y efectivos en un porcentaje de 66%, sin embargo el 17% considera que tiene limitaciones, y otro 17% considera que su competencia es moderada. (Ver anexo 1).

Diez de los Jefes entrevistados consideran que están integrados al equipo que dirigen, y cinco consideran que no están completamente integrados.

20% hacen participar siempre a sus subordinados, y 40% lo hacen frecuentemente y el otro 40% lo hacen moderadamente.

En lo que atañe al nivel de participación en las reuniones, 7 Jefes consideran que siempre hay participación, 5 consideran que la participación es frecuente y 6 consideran que es moderada.

De los Jefes encuestados: 8 consideran que determinar cursos de acción e impartir órdenes es la función de su trabajo; 3 consideran que así es frecuentemente, y 5 lo consideran así moderadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nueve Jefes encuestados, consideran que pueden dirigir a sus subordinados en situaciones difíciles y presionantes; 7 consideran que lo pueden hacer moderadamente y 2 creen que pueden dirigir a sus subordinados en situaciones presionantes en forma frecuente.

El 44% considera que sí es posible aplicar criterios democráticos en la conducción de los subordinados; el 33% lo cree moderadamente, el 17% considera que frecuentemente se puede aplicar dicho criterio, y el 6% considera que no es posible.

El 40% de los encuestados supone que el principio de autoridad es el fundamento de la conducción de un grupo, 33% cree que ese principio lo es moderadamente, 22% lo considera frecuentemente y 5% lo considera que no es principio fundamental para conducir un grupo.

El 61% de los encuestados, manifestó su preocupación por la oportunidad y la efectividad en el proceso de la comunicación, 33% frecuentemente y 5% lo consideró moderadamente.

De los jefes encuestados, 6 consideran que tienen capacidad para gratificar, premiar o incentivar a sus subordinados, 6 piensan que frecuentemente tienen esa capacidad de gratificación, 4 jefes

opinaron que la tienen moderadamente y 2 que no la tienen en absoluto.

El 78% de los encuestados afirmó que sí le interesa apoyar el desarrollo de sus subordinados, 16% aseveró que frecuentemente se interesan, y sólo el 5% considera que su interés es moderado.

De los jefes y coordinadores encuestados, 33% afirmó que prefiere que las tareas de su Departamento se cumplan aunque se produzcan tensiones, 5% considera esto en forma frecuente, 38% moderadamente prefiere que las tareas se cumplan y el 22%, opta por no anteponer las tareas y producir tensiones en sus subordinados.

Diez Jefes consideran que sus subordinados han conformado un grupo de trabajo eficiente e integrado pero que puede mejorar, 4 consideran que sí está integrado, 3 creen que se inicia el proceso de integración y 1 cree que no se ha conformado el grupo de trabajo.

De los Jefes de Departamento, 11 manifestaron tener una disposición a controlar personalmente las tareas asignadas, 5 consideran que frecuentemente tienen esa disposición y 2 afirmaron que moderadamente tienden al control personal de las tareas.

Once de los Jefes encuestados, afirma que las sanciones son indispensables moderadamente para la obtención de resultados, 3 jefes no las consideran indispensables, 2 si las consideran indispensables y 2 consideran que frecuentemente si son indispensables.

De los jefes encuestados, 50% están enterados de la remoción o rotación de personal a su cargo y consideran que han sido removidos de uno a tres trabajadores, 50% manifestaron que no hubo rotación o remoción en sus subordinados.

El 44% considera que su jefe inmediato utiliza un enfoque participativo y democrático, 27% cree que se utiliza ese enfoque de manera moderada, 22% considera que se usa frecuentemente y 5% de los responsables de Departamentos y Secciones afirman que su Jefe inmediato no utiliza enfoques participativos.

En consideración a las respuestas de los Jefes de Departamento y Coordinadores, puede afirmarse que la participación de los subordinados en las decisiones que tienen que ver con las tareas que realizan, se mantiene en términos generales en un nivel medio o regular. No se insistirá en la posible bondad de

la participación laboral y mucho menos se la enfocará como fórmula milagrosa que mejora el proceso del trabajo.

Sin embargo, se debe resaltar el criterio de que este enfoque participativo debe ser probado, registrando los cambios que pudieran darse en los resultados obtenidos y estableciendo esquemas comparativos entre diferentes Departamentos de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán.

En ese sentido, en un estudio posterior y de mayor amplitud, podría ser pertinente seleccionar algunos Departamentos y Coordinaciones, considerándolos como grupos piloto en el proceso de indagación, con el propósito de contrastar diferentes formas de dirigir a los trabajadores de esta Facultad de Estudios.

Como parte de este caso de estudio y con el propósito de obtener los puntos de vista de la representación sindical, se aplicó un cuestionario a dos delegados del STUNAM y al analizar sus respuestas y observar cuidadosamente algunas actitudes manifestadas, se pudo inferir, que al menos en uno de los entrevistados sí hay continuidad en el cargo. El líder sindical manifestó, que la base de trabajadores ha reiterado en varias ocasiones su confianza en la gestión que realiza. Ambos delegados

TRFCS CON
FALLA DE ORIGEN

consideran que en sus relaciones con las autoridades universitarias hay diálogo, respeto y buenas relaciones.

Los delegados consideran que la participación en las tareas por parte de los trabajadores se da, aunque en forma moderada. Consideran también, que esta participación es auténtica y no existe la idea de manipulación por parte de los Jefes; estiman que la mayor cantidad de los trabajadores de la FES-Cuautitlán están sindicalizados.

Estos representantes sindicales manifestaron que en lo general los trabajadores que representan, quieren a su trabajo; que el servicio se puede mejorar, pero que en ocasiones como resultado del ejercicio de las conquistas sindicales alcanzadas, algunas áreas resienten ausentismo. Se pudo observar, que al menos uno de los entrevistados, reiteró el respeto de la organización sindical a las organizaciones estudiantiles y sus movimientos.

Los problemas más frecuentes para los delegados sindicales, se producen según opinaron, por violaciones al contrato colectivo, faltas injustificadas, abandono del trabajo, pleitos y trato impropio de los jefes hacia los subordinados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los mismos manifestaron que como consecuencias de las conductas indebidas por parte de los trabajadores; se aplican suspensiones, pero que el número es reducido. Llama la atención el hecho de que los delegados sindicales, no consideran muy importante la participación laboral, ya que consideran que los perfiles del puesto hacen la participación casi innecesaria; por otra parte consideran que el principio de autoridad se aplica bien.

Del análisis de las respuestas de los representantes sindicales, de la observación cuidadosa en los ámbitos de trabajo donde actúan, así como de las opiniones expresadas por testigos claves que solicitaron mantener reservados sus nombres; puede inferirse que en términos generales se mantiene un clima de respetuosa formalidad en las relaciones entre los representantes sindicales y las autoridades de la Facultad.

En las entrevistas realizadas, ambos representantes del sindicato, consideraron de poca relevancia la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas a sus tareas, ya que según dichos representantes, las tareas se encuentran debidamente especificadas en los puestos que desempeñan, y por lo mismo, esta participación resulta de escasa trascendencia.

Del análisis de las respuestas proporcionadas por los trabajadores, pueden destacarse lo siguiente: un 70% de los trabajadores; esto es, 7 de cada 10 consideran que las personas que los dirigen son capaces, competentes, efectivas y que son parte del grupo de trabajo al que pertenecen. (Anexo 3).

Consideran también, en ese porcentaje de 70%, que son aptos para dirigirlos en situaciones presionantes y que tienen criterios democráticos en relación con los asuntos concernientes al trabajo a realizar. Siempre con ese porcentaje aproximado, creen que han recibido respaldo para lograr su desarrollo en el trabajo y consideran que controlan la tarea que realizan.

Un 66.6 % de los encuestados, considera que sí participan en las decisiones de trabajo que tienen relación con ellos y los equipos a los que pertenecen. Afirman también que sí reciben información sobre su trabajo en forma clara, efectiva y oportuna. Además, estiman que han recibido apoyo y orientación cuando lo han necesitado por parte de sus jefes inmediatos.

Un 61% considera que su Jefe no se excede en la aplicación del principio de autoridad, pero 2 de cada 10 de los encuestados

creen que sí se excede en la aplicación de ese principio. 63% consideran que son parte de un equipo efectivo e integrado.

Un 56.6% manifestó que en las reuniones con sus superiores, si hay verdadera participación. Un 50% afirmó que su jefe debe determinar lo que se debe hacer. No debe omitirse que tres trabajadores de cada diez, contestaron que nunca hay reuniones con sus Jefes.

El 50%, esto es 5 de cada 10 trabajadores, afirmaron que su trabajo ha sido reconocido, gratificado e incentivado. El 25% de los trabajadores manifestó que sí ha recibido alguna sanción en el desempeño de sus labores; el 33% recuerda algún caso de trabajadores removidos o cambio de adscripción y casi todos señalaron recordar de 1 a 2 casos.

Hay un porcentaje de 27.5% de trabajadores que contestaron 16 preguntas con respuestas de medianamente o moderadamente, es decir, 3 de cada 10 trabajadores contesto así 16 preguntas. Debe destacarse que el 50% contestó moderadamente sobre la disposición del Jefe inmediato para que todos participen en el área de su trabajo.

De las respuestas de los trabajadores entrevistados, el 66.6% considera que sí participa en las decisiones de trabajo de las tareas a desarrollar. El 73.3% de los trabajadores, consideran que sí hay capacidad directiva en las personas que los dirigen. Creen además que hay participación aun cuando no precisaron ni clarificaron las características de esta participación.

Por entrevistas paralelas a las encuestas aplicadas, no pudieron precisar qué tipo de participación desearían en sus trabajos. Algunos manifestaron que sus Jefes eran los indicados para tomar las decisiones del trabajo, y que lo único que demandaban era que estas decisiones fueran acordes a las atribuciones que tenían y se les respetaran las responsabilidades que ellos tenían asignadas; esto es, que se respetaran las especificaciones de sus puestos.

Finalmente, se pudo recibir información de que un 28.3% de los entrevistados, consideran que la participación es mediana o regular y 5% consideran que no hay participación. Un 21.6% consideran que sus jefes inmediatos se exceden en la aplicación del principio de autoridad, en tanto que el 61.6% opina que no hay tal exceso en la aplicación de dicho principio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se ha insistido que este trabajo que se presenta, es un estudio de caso de carácter exploratorio. Sus características intrínsecas, no permiten profundizar en algunos de los aspectos que fueron surgiendo en el desarrollo del mismo; sin embargo, debe destacarse, que el cuadro general que se desprende de este estudio exploratorio, permite considerar que las formas cotidianas de liderazgo pueden ser mejoradas en gran medida, si se implementan programas que incidan en las formas de conducción de los grupos humanos.

En última instancia, lo que debe profundizarse en estudios posteriores, es el grado de disposición que pueden obtenerse de jefes y subordinados para mejorar las relaciones que se están dando actualmente. De lograrse esta disposición y compromiso, se obtendrían significativos beneficios en los Departamentos y Coordinaciones estudiados, los cuales pueden convertirse en grupos de avanzada en las tareas de superación y mejoramiento de las relaciones entre líderes y subordinados.

Se destaca la respuesta de que 3 de cada 10 trabajadores consideran que su trabajo no ha sido reconocido gratificado e incentivado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2- Consideración final.

Como consideración final ante las situaciones observadas, los resultados obtenidos en las encuestas y la información recibida por testigos claves; la FES-Cuautitlán, como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, presenta una estructura burocrática con elementos de diferenciación en algunos de los Departamentos estudiados. El proceso de profesionalización de esa burocracia, está en una etapa intermedia, pero gracias a los procesos de capacitación que impulsan la educación permanente, podrá desarrollarse con mayor consistencia y rapidez en los próximos años.

Vista la diferenciación, como el conjunto de elementos estructurales y actitudinales de los diferentes Departamentos ante el entorno específico que los afecta, puede considerarse que esa diferenciación es funcional para el desarrollo de las actividades universitarias. Sin embargo, si se contempla la necesidad de coordinar los diferentes Departamentos de unidades para alcanzar un nivel integral de mejoramiento operativo, resulta necesario equilibrar las formas de desempeño óptimo que se dan en algunos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Departamentos y extenderlos en aquellos que están por debajo de ese nivel.

La burocracia resulta una estructura operativa adecuada en determinadas circunstancias, especialmente cuando el tamaño de la organización tiene dimensiones considerables y también cuando el ambiente que circunda dichas organizaciones, presenta características de estabilidad que permiten a éstas, una respuesta predecible a mediano y largo plazo.

La turbulencia del medio organizacional ha derribado torres de marfil, y la educación superior, si alguna vez fue este tipo de torre, es sin duda alguna uno de los espacios más perturbados por las nuevas corrientes que circundan al mundo. Sería muy importante, que como personas comprometidas con la educación, se reflexione sobre la imposibilidad de tener respuestas viejas para nuevos problemas.

Llama la atención, que algunos entrevistados manifestaran que la participación no era tan necesaria, dado que había perfiles de puestos. Con ello ratificaban lo que ya ha sido expuesto, los perfiles de puesto en muchos casos obedecen a un criterio

burocrático que da por sentado la inamovilidad de personas, objetos y circunstancias.

Tal vez sea necesario clarificar, como parte de un curso de desarrollo humano, la importancia de la participación responsable y comprometida en nuestras tareas cotidianas, ya que al final de la suma de todas ellas, saldrá el futuro de la Universidad.

Se pudo constatar la renuencia de algunos trabajadores a dar sus puntos de vista sobre la forma en que los dirigían. Al parecer, existe suspicacia y un cierto temor de que sus respuestas puedan llegar a ser conocidas por quienes pudieran ser contrariados por ellas; por otra parte, algunos trabajadores manifestaron que cualquier documento que tuvieran que contestar debía ser conocido por su representante sindical.

En términos generales, los trabajadores administrativos, presentaron un mayor interés y aceptación a los cuestionarios aplicados. Se observó que en muchos de los casos, había una genuina actitud de apoyo al trabajo de investigación. No puede afirmarse lo mismo de los trabajadores manuales; sin embargo, sólo en un número reducido de casos se dio el rechazo total a responder el cuestionario propuesto.

Capítulo 6.- Conclusiones.

1. Existe una convicción de los trabajadores de base sobre la importancia y fortaleza de su sindicato, y así lo manifestaron un buen número de los trabajadores entrevistados.
2. Es un punto de vista definido, de que el 21.6% de los trabajadores de las áreas estudiadas, consideran que se aplican criterios autoritarios en el manejo de personal.
3. El liderazgo que se está aplicando en las unidades de estudio mencionadas en este trabajo, presenta la característica de una participación que no es

óptima y se encuentra encuadrado en una práctica que debe ser superada.

4. La persistencia del tipo de liderazgo que se ejerce actualmente en los Departamentos y Coordinaciones estudiados, puede ser funcional para los grupos que detentan el poder e influencia en el presente; pero a mediano plazo, puede representar una desventaja considerable en el proceso integral de competencia en el que la Universidad está insertada.

5. No se puede pensar en la posibilidad de desarrollar nuevas formas de dirección y organización administrativas, si no se establece con claridad el ámbito de competencia de autoridades

universitarias y representación sindical. No se pretenden coartar las actividades normales del sindicato de los trabajadores, pero sería absurdo pensar que puede mejorarse el manejo de los recursos humanos, sin llegar previamente a los acuerdos fundamentales, que ubiquen a la parte oficial y a la sindical en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

6. Otra tarea de ineludible responsabilidad para la dirección de la FES-Cuautitlán, deberá ser la de llevar adelante el seguimiento, control y evaluación de un esquema de liderazgo participativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Resulta urgente desarrollar, con la representación sindical de los trabajadores, los acuerdos esenciales que permitan establecer criterios que unifiquen los esfuerzos de la parte oficial y la sindical, en el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento y excelencia académica que deben alcanzarse en los próximos años. La tarea es compleja y abrumadora, consiste en probar que la Universidad Nacional, que es la Universidad del pueblo de México, la que se ha desarrollado como una Universidad de todos y para todos. Puede ser al mismo tiempo una Universidad de gran nivel académico y reafirmar su influencia social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 7.- Recomendaciones.

El análisis de los instrumentos aplicados, el apoyo recibido por la información proporcionada por testigos clave y la observación cuidadosa de personal con responsabilidades directivas, permite considerar que el liderazgo que se ejerce en las unidades administrativas estudiadas, no está apegado totalmente a las orientaciones de un "liderazgo moderno", que busca la mejora continua, la excelencia en el producto o el servicio y la consolidación de un mejor ambiente de trabajo.

Las causas de esta situación son múltiples y ponderar la importancia de cada una de ellas, resulta fuera del alcance de este trabajo; sin embargo, la persistencia de las mismas, puede llevar a un deterioro en las relaciones Universidad – Trabajadores.

Las formas de liderazgo detectadas, pueden ser en última instancia, reflejos de formas micro sociales de carácter nacional que se desarrollan al interior de la universidad. No obstante lo anterior, la Universidad como generadora de conocimiento y portadora de nuevas formas de conducta, derivadas del conocimiento científico y la práctica social, puede rechazar formas y estructuras que se consideran superadas.

La Universidad debe y puede mejorar sustancialmente la conducción de los recursos humanos que la conforman. En este sentido, deberá mantenerse una clara distinción, entre lo que implemente la Universidad y los enfoques neo-relacionistas, derivados de formas que globalizan la economía, postulan la eficiencia de todos los niveles de organización, pero no anulan la sobreexplotación y la poca sensibilidad en las relaciones laborales.

La FES-Cuautitlán, puede continuar en una línea en la que persistan las características que dominan actualmente el funcionamiento de sus diferentes Áreas, Departamentos y Coordinaciones. La inercia de las fuerzas en acción o el relativo equilibrio, visto desde un enfoque sistémico, pueden permitir por un buen número de años, un funcionamiento administrativo, que impulse más de lo mismo en el tipo de dirección que se ha dado hasta el presente.

Es preocupante, el que los líderes sindicales asuman posturas que defienden criterios populistas que ya han sido probados en el pasado y no superaron la prueba empírica de la efectividad.

La Dirección de la Facultad, tiene por otra parte, una tarea claramente definida que no admite desviación o dilación. Si el

liderazgo ejercido en el más elevado nivel, permea los niveles inferiores, entonces resulta urgente el análisis y auto análisis de la forma en que se esta ejerciendo la autoridad máxima en el presente. De ahí, debería valorarse la posibilidad de impulsar formas democratizadoras y participativas en toda la estructura organizativa de la FES-Cuautitlán.

Cualquier tipo de liderazgo que impulse la participación y el mejoramiento de los procesos, puede confrontar situaciones difíciles de carácter estructural. Por ello se propone que en el más elevado nivel: UNAM – Sindicatos, se fijen nuevos criterios que frenen aquellas formas tradicionales que dificultan las posibilidades de alcanzar mejores niveles de realización y mejora continua, en bien de la FES-Cuautitlán, UNAM.

Se captó como una necesidad, la de dar mayor participación a los subordinados y por otra parte, que los dirigentes muestren una mayor sensibilidad hacia las necesidades de atención, que expuso un importante número de trabajadores entrevistados.

Por todo lo anterior se recomienda:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.- Establecer un proceso integral que mejore las funciones directivas, y que en ellas, ocupe un lugar destacado el análisis de los estilos de liderazgo. Se impulsen la práctica de esquemas participativos en la planeación, ejecución y evaluación de las tareas. Primeramente en los departamentos estudiados y basándose en los resultados obtenidos. Se implementen mecanismos que tiendan a generalizar el modelo de un liderazgo participativo en la FES-Cuautitlán.

B.- El trabajo desarrollado ha analizado el liderazgo que se ejerce entre autoridades administrativas y los empleados y trabajadores. Un renglón de especial importancia y motivo de nuevos trabajos de investigación, lo constituye la relación autoridades – docentes. Pero por ahora, el proceso de analizar y en su caso mejorar los estilos de liderazgo, puede empezar con la amplia diversidad de Departamentos que tiene la FES-Cuautitlán, en su estructura organizacional.

C.-Las tareas de capacitación en el liderazgo, y mejor aun, de educación permanente, que debe ser implantada a nivel dirigentes y subordinados, debe iniciarse con sentido de verdadera urgencia.

Los resultados que se obtendrán, compensarán con creces la inversión en tiempo, recursos humanos y económicos que deben destinarse a fin de alcanzar una mejora sustancial en los estilos de liderazgo y las relaciones de trabajo que se desprenden de dichos estilos. Como parte de este proceso de capacitación permanente se sugiere un Curso inicial sobre el liderazgo y la participación, mismo que aparece desarrollado en el Anexo 4

D.- Es necesario implementar un proceso que institucionalice la participación desde los niveles superiores de la organización. Por ello, no es ocioso señalar que los primeros que han de estar convencidos de su importancia estratégica, deben ser los integrantes de la alta dirección.

Debe establecerse un mejor control sobre el tipo de liderazgo que se está aplicando en los diferentes niveles de la estructura organizacional e implementar las políticas pertinentes, para desarrollar esquemas de participación administrativa; determinando mecanismos para dar obligatoriedad a reuniones de personal con relativa frecuencia y llevando un control documental que permita detectar el clima dominante en dichas reuniones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- Implementar cursos sobre la teoría y la práctica del liderazgo participativo que obedezcan a una planeación a mediano plazo, dirigidos a Coordinadores, Jefes y Subjefes de Departamentos.

F.- Impulsar la creación de una comisión de 3 miembros, que dependa directamente de la Dirección de la Facultad, con un representante sindical y tenga como propósito, el análisis de situaciones de fricción laboral que surjan, debido a la aplicación de estilos de liderazgo inapropiados, llevando a efecto un proceso de evaluación anual en los diferentes departamentos y coordinaciones sobre el nivel de participación alcanzado.

G.- Debe considerarse de máxima prioridad, demandar a la representación sindical de los trabajadores, que se ubiquen en el ámbito de sus responsabilidades. Y explorar con esa representación sindical, todos los mecanismos de colaboración que se dirijan a la búsqueda de un enriquecimiento de las relaciones laborales. Esta búsqueda, no ha de basarse en un sindicalismo sumiso y obsecuente a las autoridades universitarias, sino un sindicalismo que reconozca la importancia de los nuevos modelos de liderazgo, los que pueden ser determinantes en la obtención de mejores

formas de colaboración y ejecución del trabajo que se realiza; que es la razón de ser y la esencia de la cotidianidad de cientos de trabajadores que reclaman de sus propios líderes, un interés más auténtico sobre las condiciones en que realizan sus tareas diarias.

H.- La Dirección de la Facultad, tiene por otra parte, la obligación de ejercer un liderazgo que impulse formas democratizadoras y participativas en toda la estructura organizacional de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexos:

Anexo I.-

Encuesta para los jefes de departamento y sección.

1) ¿Considera que sus características personales lo hacen apto para dirigir a un grupo de subordinados?

| | | | |
|--------------------------|------------------------------------|----|-------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, de manera definitiva. | 11 | 61.1% |
| <input type="checkbox"/> | Sí, pero con limitación. | 7 | 38.9% |
| <input type="checkbox"/> | Moderadamente, pero se alcanzarán. | | |
| <input type="checkbox"/> | No, de manera definitiva. | | |

2) ¿Cree usted ser un jefe competente en su función actual?

| | | | |
|--------------------------|------------------------------------|----|-------|
| <input type="checkbox"/> | Sí. | 12 | 66.6% |
| <input type="checkbox"/> | Sí, pero con ciertas limitaciones. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> | Moderadamente. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> | No. | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) ¿Cree usted que se encuentra totalmente integrado al grupo que dirige?

| | | |
|--|----|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí, definitivamente. | 11 | 61.1% |
| <input type="checkbox"/> Sí, pero no totalmente. | 5 | 27.7% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 2 | 11.1% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

4) ¿Las decisiones en su puesto actual, las toma haciendo participar a sus subordinados?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Siempre. | 4 | 22.2% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

5) ¿En las reuniones en que participa con personas del mismo nivel jerárquico y la presencia de su superior, la atmósfera es de participación?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Siempre. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 5 | 27.7% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

6) ¿Considera que el determinar cursos de acción e impartir órdenes es la función en su trabajo?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 8 | 44% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 5 | 27.7% |
| <input type="checkbox"/> No. | 2 | 11.1% |

7) ¿Puede dirigir a sus subordinados en situaciones presionantes?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 9 | 50% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 2 | 11.1% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

8) ¿Cree en la posibilidad de aplicar criterios democráticos en la conducción de sus subordinados?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 8 | 44.4% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> No. | 1 | 5.5% |

9) ¿Cree usted que el principio de autoridad es el fundamento de la conducción de un grupo?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 4 | 22.2% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> No. | 1 | 5.5% |

10) ¿Se preocupa por la claridad de la comunicación que hace llegar a los subordinados?

| | | |
|--|----|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 11 | 61.1% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 1 | 5.5% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

11) ¿Tiene capacidad para incentivar a sus subordinados?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 4 | 22.2% |
| <input type="checkbox"/> No. | 2 | 11.1% |

12) ¿Le interesa realmente apoyar el proceso de desarrollo de sus subordinados?

| | | |
|--|----|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 14 | 77.7% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 1 | 5.5% |
| <input type="checkbox"/> No. | | |

13) ¿Prefiere que las tareas de su departamento se cumplan, aun cuando se produzcan tensiones entre sus subordinados?

| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 6 | 33.3% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 1 | 5.5% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 7 | 38.8% |
| <input type="checkbox"/> No. | 4 | 22.2% |

14) ¿Sus subordinados han conformado un equipo de trabajo integrado?

| | | |
|--|----|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 4 | 22.2% |
| <input type="checkbox"/> Sí, pero puede mejorar. | 10 | 55.5% |
| <input type="checkbox"/> Se inicia el proceso. | 3 | 16.6% |
| <input type="checkbox"/> No. | 1 | 5.5% |

15) ¿Tiene usted una disposición a controlar personalmente las tareas asignadas?

| | | | |
|--------------------------|-----------------|----|-------|
| <input type="checkbox"/> | Sí. | 11 | 61.1% |
| <input type="checkbox"/> | Frecuentemente. | 5 | 27.7% |
| <input type="checkbox"/> | Moderadamente. | 2 | 11.1% |
| <input type="checkbox"/> | No. | | |

16) Cree usted que las sanciones son indispensables para la obtención del resultados?

| | | | |
|--------------------------|-----------------|----|-------|
| <input type="checkbox"/> | Sí. | 2 | 11.1% |
| <input type="checkbox"/> | Frecuentemente. | 2 | 11.1% |
| <input type="checkbox"/> | Moderadamente. | 11 | 61.1% |
| <input type="checkbox"/> | No. | 3 | 16.6% |

17) Ha habido remoción en el personal a su cargo?

| | | | |
|--------------------------|------------------------|---|-----|
| <input type="checkbox"/> | Sí, 5 o más en un año. | | |
| <input type="checkbox"/> | Si, de 4 a 5. | | |
| <input type="checkbox"/> | Si, de 1 a 3. | 9 | 50% |
| <input type="checkbox"/> | No. | 9 | 50% |

18) ¿Cree que su jefe inmediato utiliza un enfoque participativo en su relación hacia otras personas de su mismo nivel y hacia usted mismo?

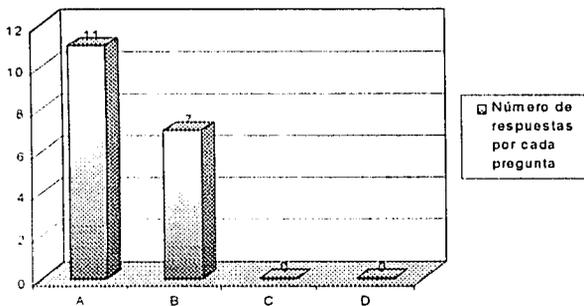
| | | |
|--|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Sí. | 8 | 44.4% |
| <input type="checkbox"/> Frecuentemente. | 4 | 22.2% |
| <input type="checkbox"/> Moderadamente. | 5 | 27.7% |
| <input type="checkbox"/> No. | 1 | 5.5% |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

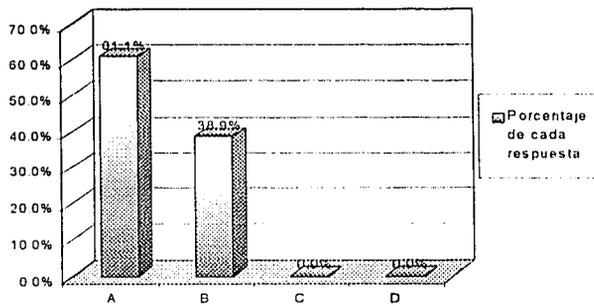
Gráficas de la encuesta aplicada a los jefes.

PREGUNTA 1.

VALORES ABSOLUTOS

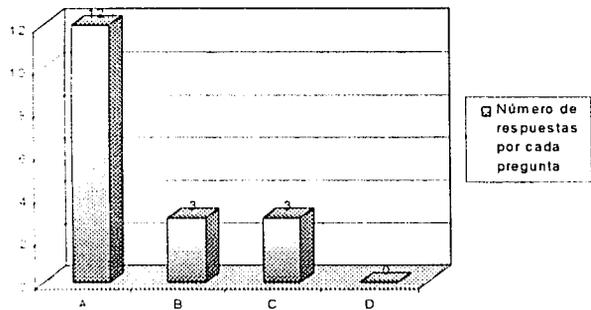


PORCENTAJES

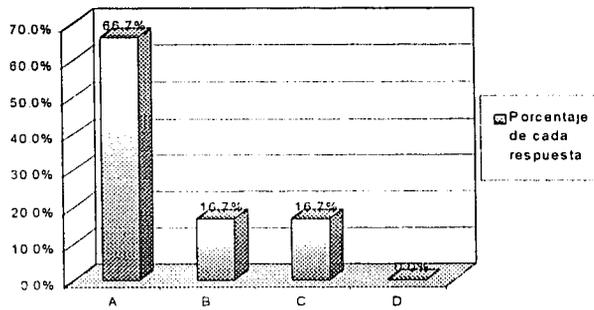


PREGUNTA 2.

VALORES ABSOLUTOS



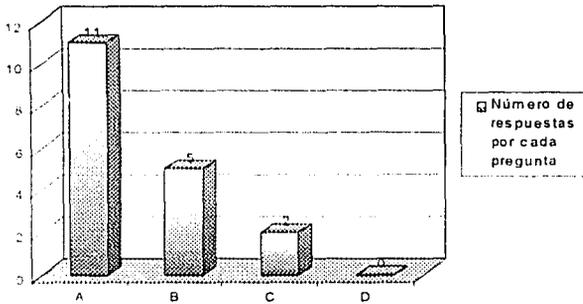
PORCENTAJES



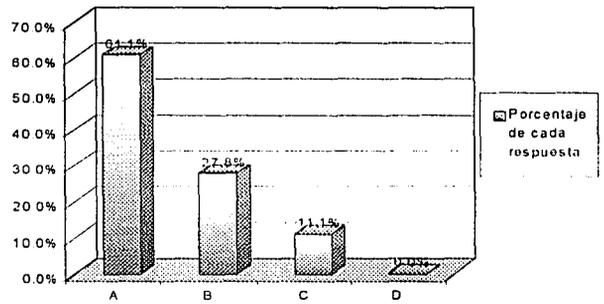
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 3.

VALORES ABSOLUTOS

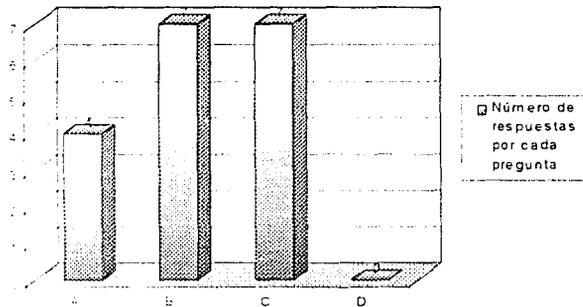


PORCENTAJES

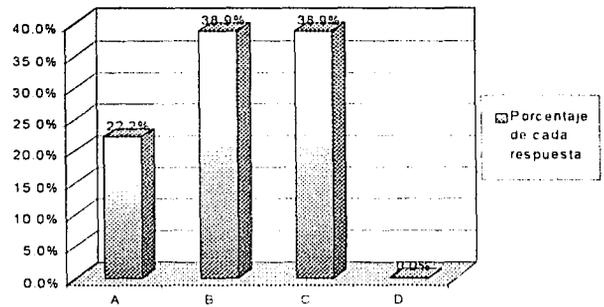


PREGUNTA 4.

VALORES ABSOLUTOS



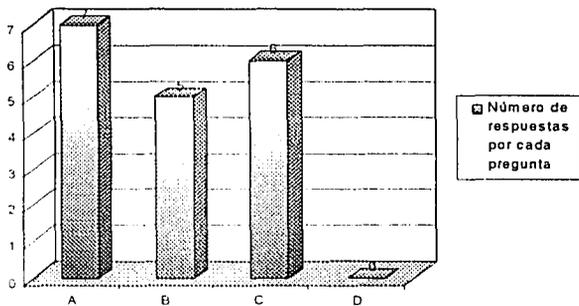
PORCENTAJES



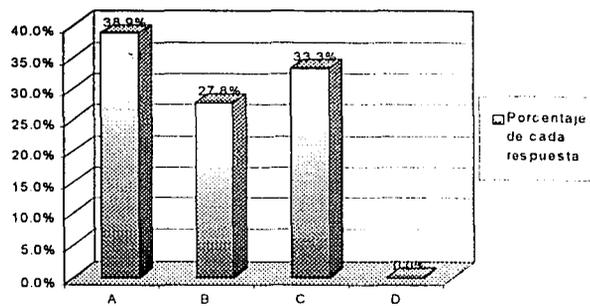
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 5.

VALORES ABSOLUTOS

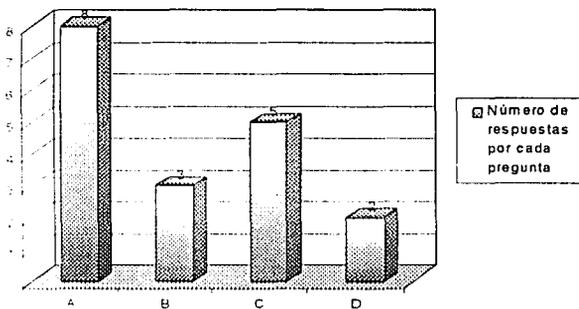


PORCENTAJES

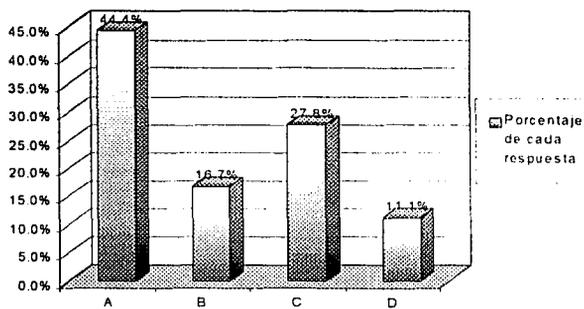


PREGUNTA 6.

VALORES ABSOLUTOS



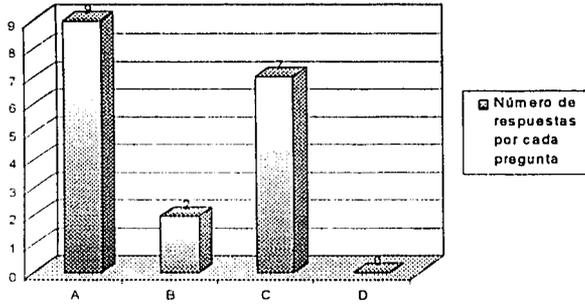
PORCENTAJES



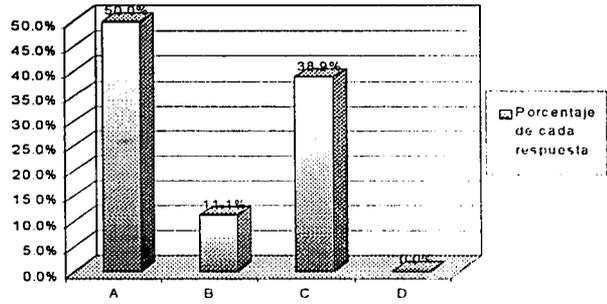
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 7.

VALORES ABSOLUTOS

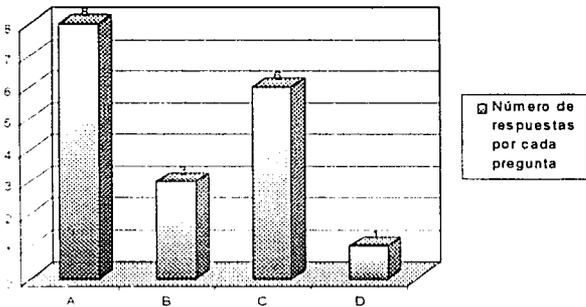


PORCENTAJES

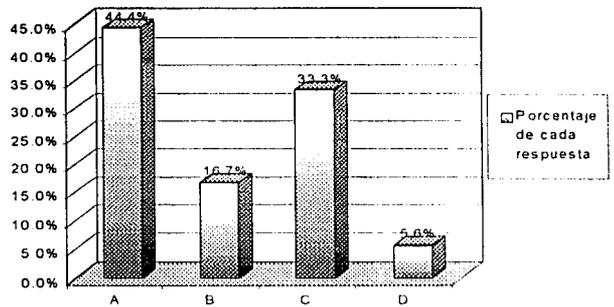


PREGUNTA 8.

VALORES ABSOLUTOS



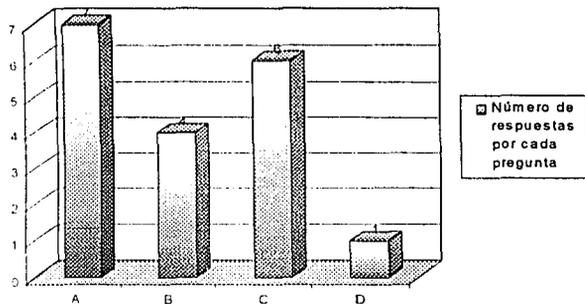
PORCENTAJES



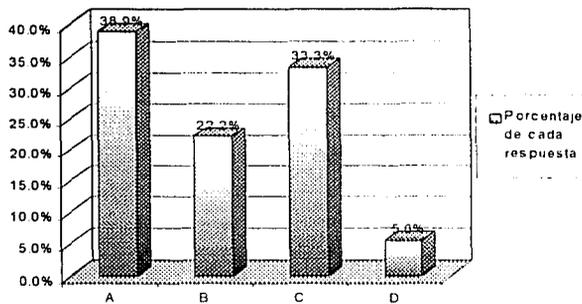
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 9.

VALORES ABSOLUTOS

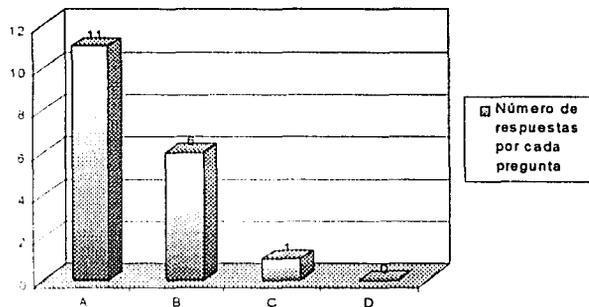


PORCENTAJES

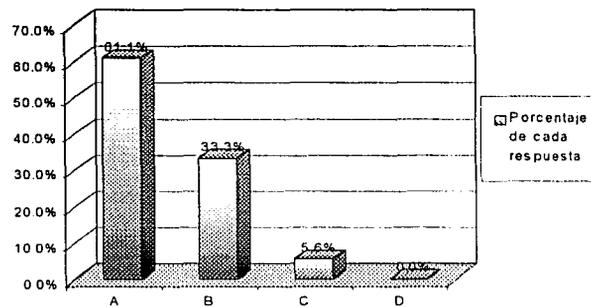


PREGUNTA 10.

VALORES ABSOLUTOS



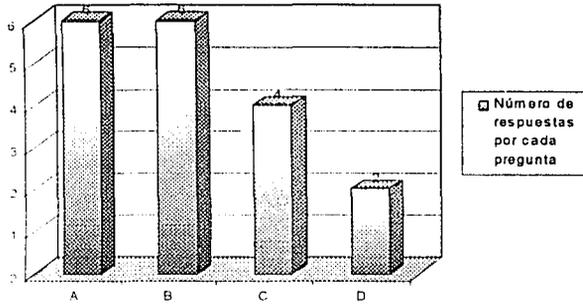
PORCENTAJES



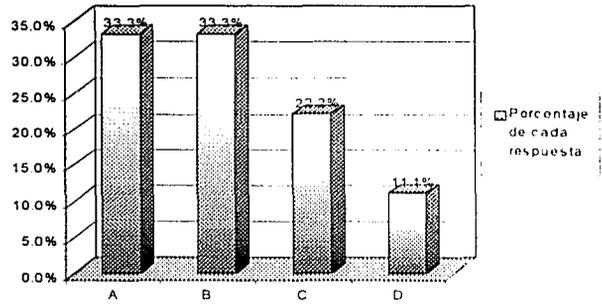
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 11.

VALORES ABSOLUTOS

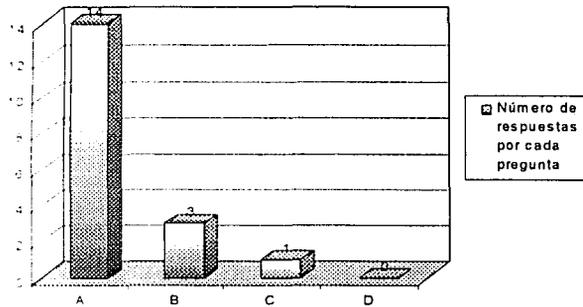


PORCENTAJES

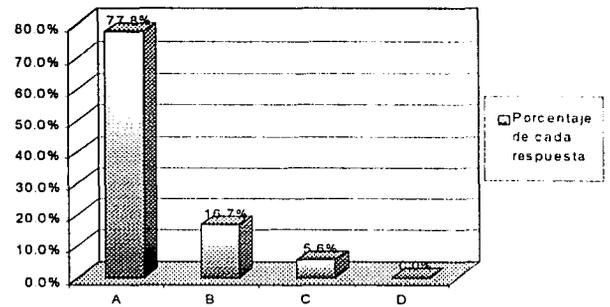


PREGUNTA 12.

VALORES ABSOLUTOS



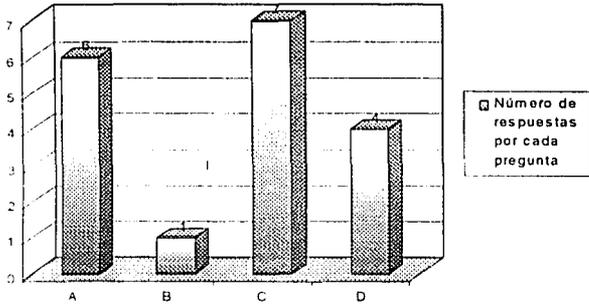
PORCENTAJES



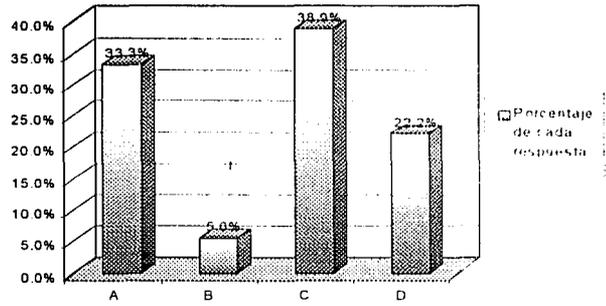
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 13.

VALORES ABSOLUTOS

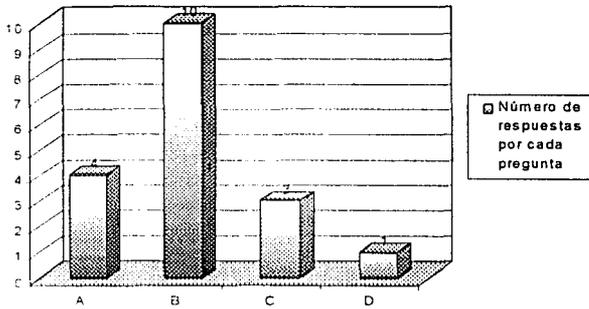


PORCENTAJES

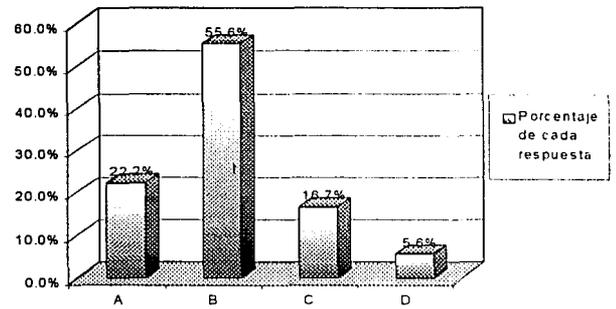


PREGUNTA 14.

VALORES ABSOLUTOS



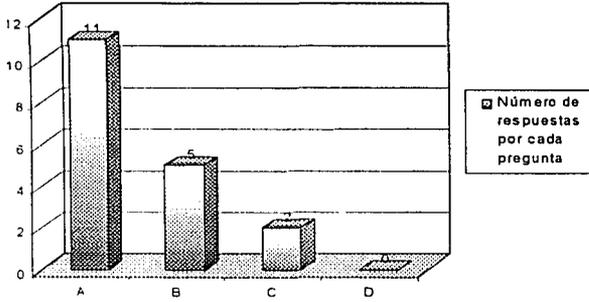
PORCENTAJES



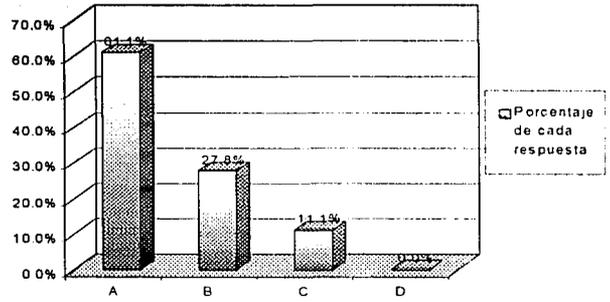
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 15.

VALORES ABSOLUTOS

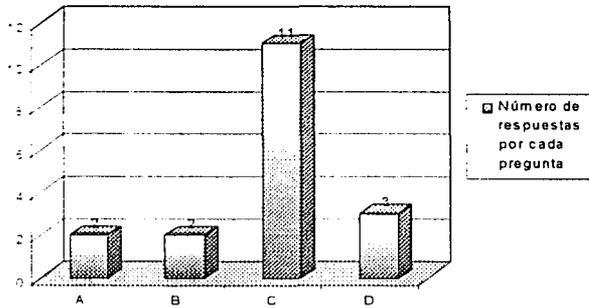


PORCENTAJES

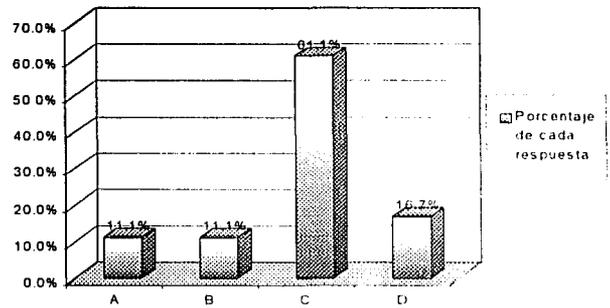


PREGUNTA 16.

VALORES ABSOLUTOS



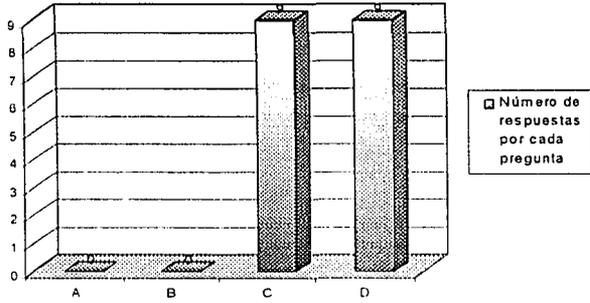
PORCENTAJES



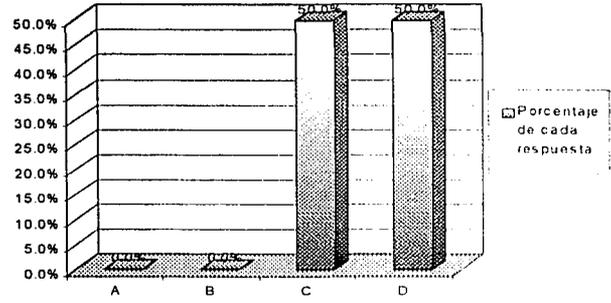
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 17.

VALORES ABSOLUTOS

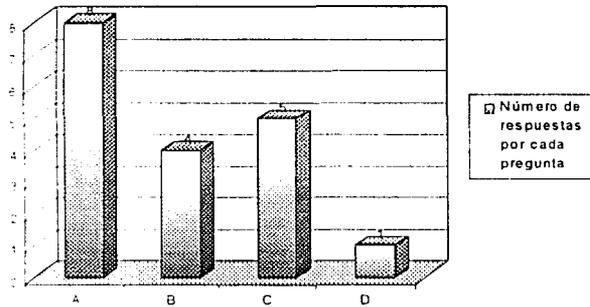


PORCENTAJES

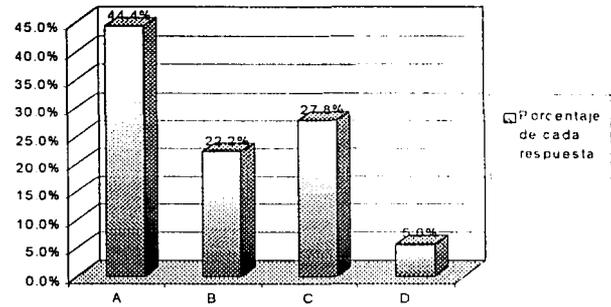


PREGUNTA 18.

VALORES ABSOLUTOS



PORCENTAJES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo II.-

Encuesta aplicada a dos delegados sindicales.

Como parte del trabajo de investigación, y con el propósito de obtener los puntos de vista de la representación sindical, se aplicó el siguiente cuestionario a dos de los delegados de STUNAM en la FES-Cuautitlán, obteniéndose las respuestas que aparecen a continuación. Por considerarlo pertinente para los entrevistados en la entrevista aparecerán las respuestas de ambos delegados como delegado A y delegado B.

1) ¿Cuándo inicio la representación sindical que desempeña?

Delegado A) Desde 1994.

Delegado B) Tengo catorce años de ser delegado sindical.

2) ¿Qué opina sobre las formas de liderazgo que se utilizan en la FES-Cuautitlán?

Delegado A) La autoridad se ha prestado al diálogo, hay buenas relaciones, ya no puede afirmarse que exista un liderazgo autoritario.

Delegado B) Hay mutuo respeto y se ha avanzado en la disminución del autoritarismo sobre la base del diálogo.

3) ¿Considera usted Que hay formas de liderazgo que permiten la participación de los trabajadores en las decisiones sobre las tareas que realizan, en la FES-Cuautitlán?

Delegado A) Si hay participación, aunque moderadamente.

Delegado B) Considero que si hay participación aunque esta es moderada.

4) Estas formas de participación, si considera usted que existen, ¿son autenticas?

Delegado A) Si existen y considero que no hay manipulación.

Delegado B) Si hay participación y creo que no hay la idea de manipulación.

5) ¿En la FES-Cuautitlán, que porcentaje aproximado hay de personal sindicalizado y personal de confianza?

Delegado A) El personal de confianza es reducido en el campo I, aquí en este campo hay 215 sindicalizados y aprox. 12 de confianza.

Delegado B) Estoy de acuerdo con las cantidades, pero creo que deben ser 204 trabajadores sindicalizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6) ¿Cual es la cantidad de representantes sindicales en los diferentes campos y dependencias de la FES-Cuautitlán?

Delegado A) En el campo I, hay tres delegados, en el campo IV hay 7 delegados.

Delegado B) Concuero con las cantidades.

7) Se habla de la necesidad de mejorar los servicios que presta la UNAM, en todos los sentidos. En consecuencia esto incluye a la FES-Cuautitlán ¿Cuál es la posición de la representación sindical en relación a este propósito?

Delegado A) No se puede generalizar, cada dependencia o departamento tiene características específicas, pero en lo general, creo que el trabajador quiere su trabajo y está dispuesto a hacer su mejor esfuerzo para mejorar los servicios, sin embargo muchas veces no se cuenta con el respaldo de los jefes.

Delegado B) Sí se puede mejorar el servicio; sin embargo, en ocasiones falta personal y en ello debe considerarse que a veces falta ese personal porque los trabajadores ejercen las prestaciones que se han alcanzado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8) ¿Cuál es el tipo o tipos de problemas más frecuentes que se dan entre autoridades universitarias y trabajadores sindicalizados?

Delegado A) Violación al contrato colectivo de trabajo al meter gente de confianza o por honorarios, faltas injustificadas, abandono del trabajo, pleitos, etc.

Delegado B) Trato impropio en algunos casos, en el año anterior se tuvo uno o dos casos.

9) ¿Cuál es el resultado de esos problemas laborales?

Delegado A) Actas administrativas, suspensiones de 5 a 8 días. Se recuerda que el año anterior hubo un caso de rescisión de contrato.

Delegado B) Suspensión de días, en el año anterior hubo dos casos, las suspensiones pueden darse de 5 días a 8 días.

10) En términos generales y en forma aproximada, podría decir ¿Qué cantidad de trabajadores recibieron sanciones administrativas o de otra índole y como podrían clasificarse éstas?

Delegado A) Como se expuso, en el año anterior se dieron dos casos de suspensiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Delegado B) Casi no ha habido despidos en el campo I, con excepción de una trabajadora que rechazó el apoyo del sindicato y fue despedida el año anterior.

11) ¿Cuál es la posición de la representación sindical en relación con la idea de la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con sus tareas?

Delegado A) Depende del jefe inmediato, además los perfiles de puestos, hacen que no sea muy necesaria la participación, ya que cada trabajador sabe lo que tiene que hacer.

Delegado B) El perfil del puesto no hace muy necesaria la participación.

12) ¿Cuál es su opinión sobre la forma en que se aplica el principio de autoridad en la FES-Cuautitlán?

Delegado A) Se aplica bien.

Delegado B) En términos generales se aplica bien.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo III.-

Encuesta aplicada a los trabajadores.

El siguiente cuestionario fue aplicado a sesenta trabajadores de los departamentos y unidades que ya han sido señalados

1) ¿Considera que las personas que lo dirigen en su trabajo, están capacitados para hacerlo?

- | | | |
|-----------------|----|-------|
| • Sí. | 43 | 71.6% |
| • Medianamente. | 13 | 21.6% |
| • No. | 4 | 6.6% |

2) ¿Es su jefe competente?

- | | | |
|-----------------|----|-------|
| • Sí. | 44 | 73.3% |
| • Medianamente. | 13 | 21.6% |
| • No. | 3 | 5% |

3) ¿Su jefe inmediato es parte del equipo de trabajo al que pertenece?

- | | | |
|-----------------|----|-----|
| • Sí. | 42 | 70% |
| • Medianamente. | 15 | 25% |
| • No. | 3 | 5% |

4) ¿Participa en las decisiones de trabajo que tienen relación con el equipo al que pertenece?

- | | | |
|-----------------|----|-------|
| • Sí. | 40 | 66.6% |
| • Medianamente. | 17 | 28.3% |
| • No. | 3 | 5% |

5) ¿En las reuniones con su superior, hay verdadera participación?

- Sí. 34 56.6%
- Medianamente. 20 33.3%
- No. 6 10%

6) ¿Cree usted que su jefe es quien debe determinar lo que se debe hacer?

- Sí. 30 50%
- Moderadamente. 21 35%
- No. 9 15%

7) ¿Es su jefe apto para dirigirlo en situaciones presionantes?

- Sí. 44 73.3%
- Medianamente. 8 13.3%
- No. 8 13.3%

8) ¿Tiene su jefe criterios democráticos en relación con el trabajo a realizar?

- Sí. 42 70%
- Medianamente. 15 25%
- No. 3 5%

9) ¿Considera que su jefe se excede en la aplicación del principio de autoridad?

- Sí. 13 21.6%
- Medianamente. 10 16.6%
- No. 37 61.6%

10) ¿Recibe información sobre su trabajo, en forma clara?

- Sí. 36 60%
- Medianamente. 19 31.6%

- No. 5 8.3%
- 11) ¿Siente que en su trabajo ha sido incentivado?
- Sí. 30 50%
 - Medianamente. 12 20%
 - No. 18 30%
- 12) ¿Considera que ha recibido apoyo cuando lo ha necesitado, por parte de su jefe inmediato?
- Sí. 39 65%
 - Medianamente. 16 26.6%
 - No. 5 8.3%
- 13) ¿Cree usted, que ha recibido respaldo para lograr un desarrollo laboral, en su puesto actual?
- Sí. 42 70%
 - Medianamente. 14 23.3%
 - No. 4 6.6%
- 14) ¿Es usted parte de un equipo de trabajo integrado?
- Sí. 38 63.3%
 - Moderadamente. 20 33.3%
 - No. 2 3.3%
- 15) ¿Controla usted realmente la tarea que realiza en el departamento o unidad donde trabaja?
- Sí. 42 70%
 - Medianamente. 17 28.3%
 - No. 1 1.6%
- 16) ¿Ha recibido alguna sanción en el desempeño de sus labores?

- Sí. 15 25%
- No. 45 75%

17) ¿Recuerda algún caso de remoción de alguno de sus compañeros?

- Sí. Numero de casos 2 como promedio 20 33.3%
- No. 40 66.6%

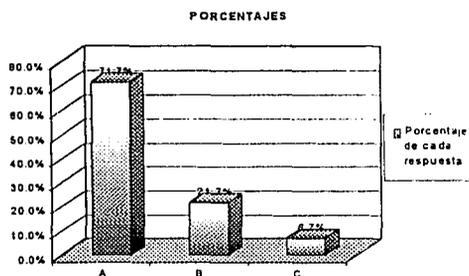
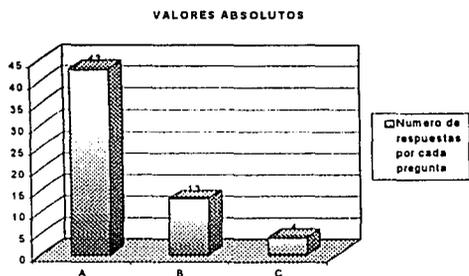
18) ¿El jefe de su jefe inmediato ha mostrado una disposición para que todos participen en el área de su trabajo?

- Sí. 17 28.3%
- Moderadamente. 30 50%
- No. 13 21.6%

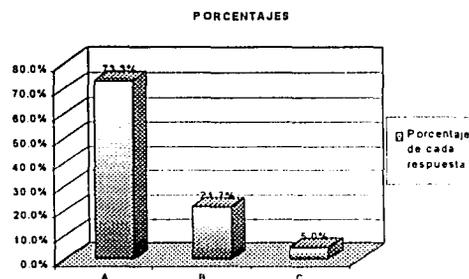
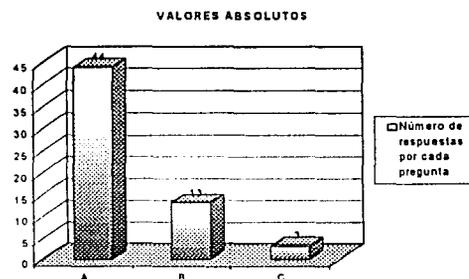
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráficas de la encuesta aplicada a los trabajadores.

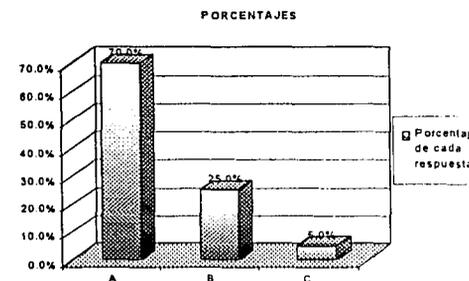
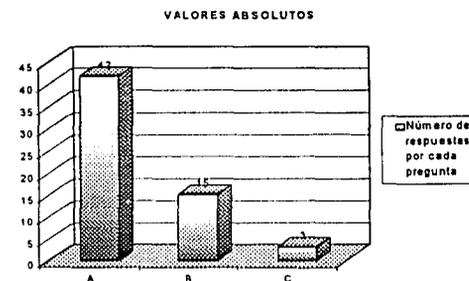
PREGUNTA 1.



PREGUNTA 2.

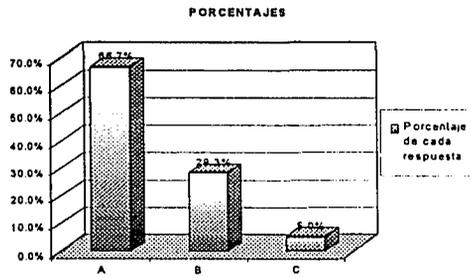
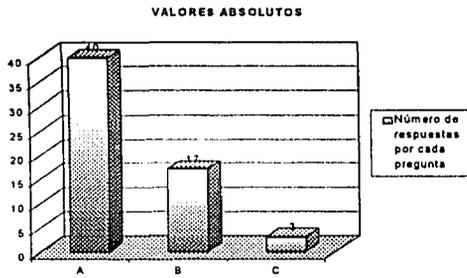


PREGUNTA 3.

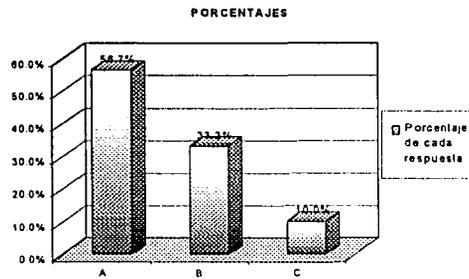
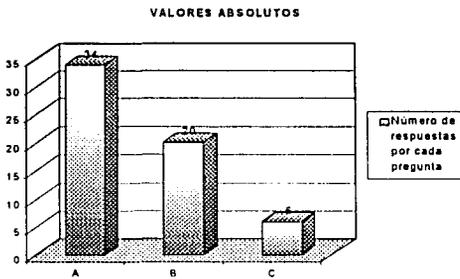


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

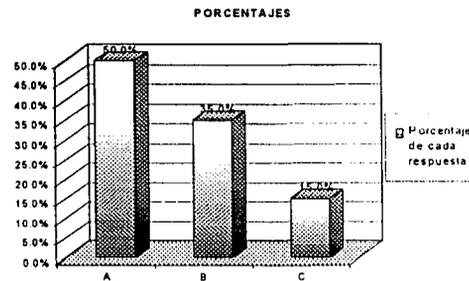
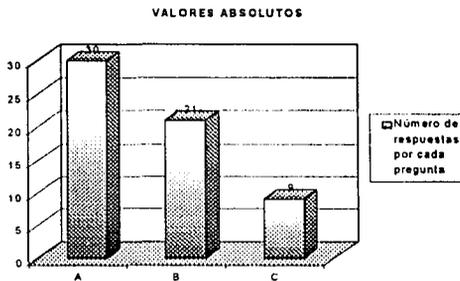
PREGUNTA 4.



PREGUNTA 5.

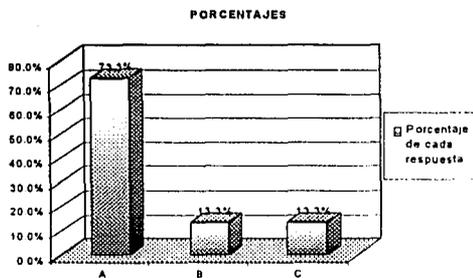
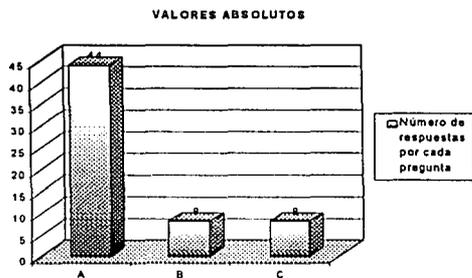


PREGUNTA 6.

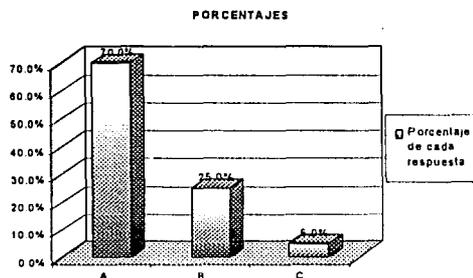
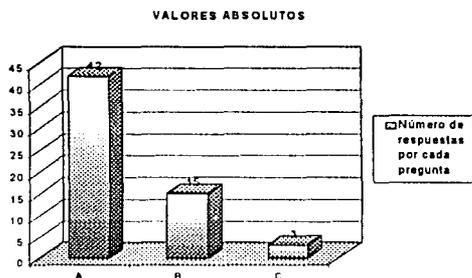


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

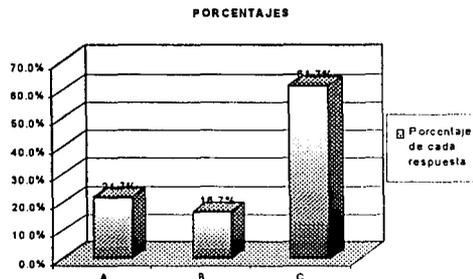
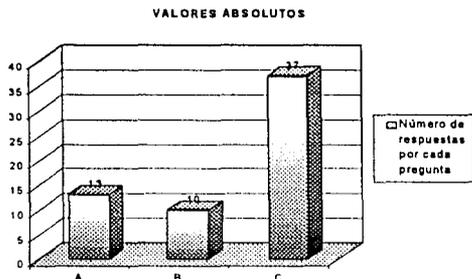
PREGUNTA 7.



PREGUNTA 8.

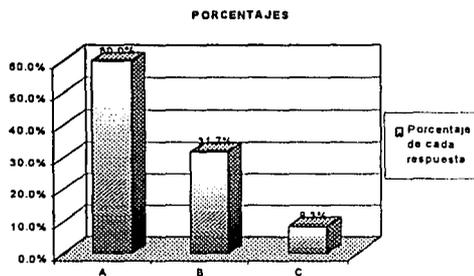
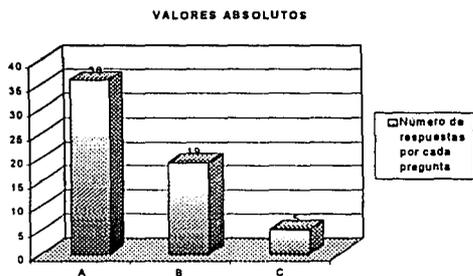


PREGUNTA 9.

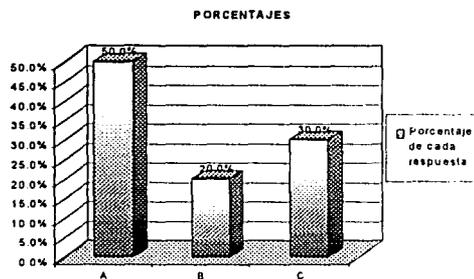
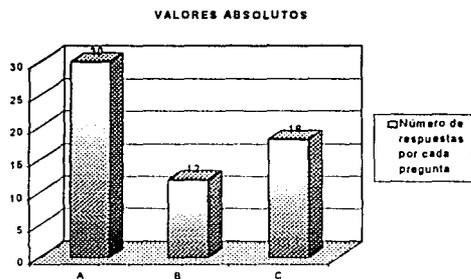


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

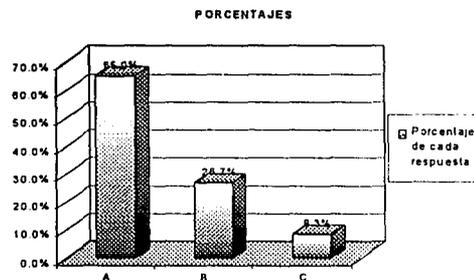
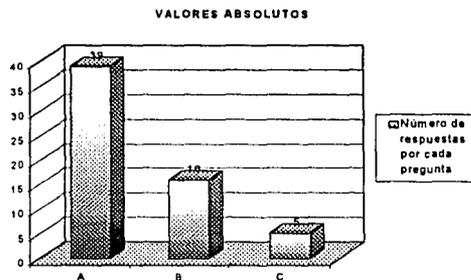
PREGUNTA 10



PREGUNTA 11.

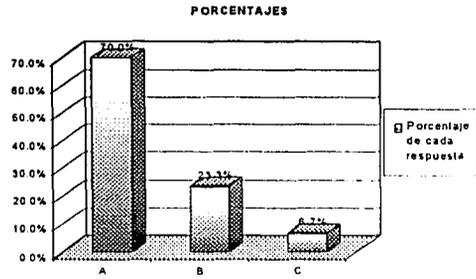
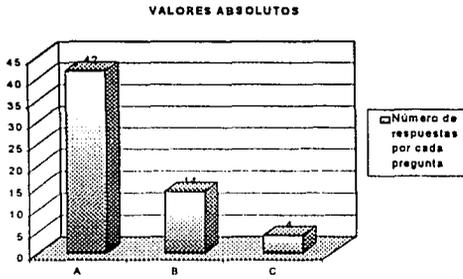


PREGUNTA 12.

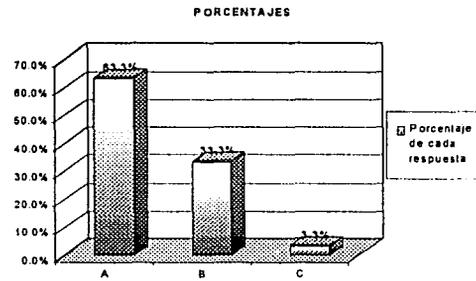
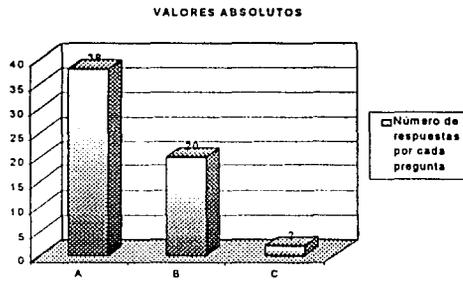


TECIS CON FALLA DE ORIGEN

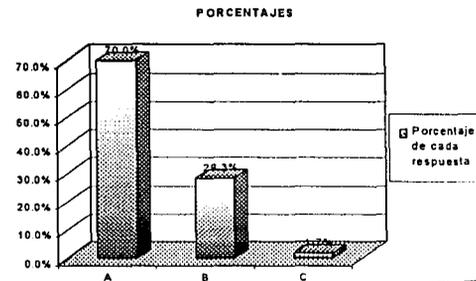
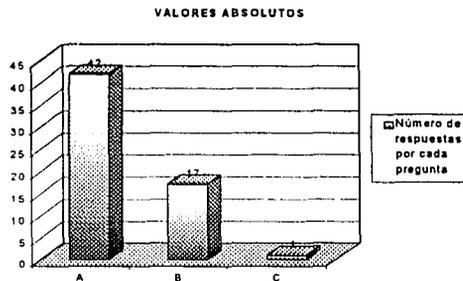
PREGUNTA 13.



PREGUNTA 14.

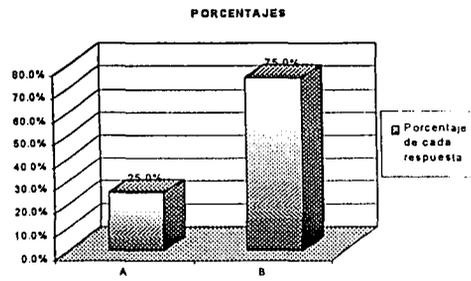
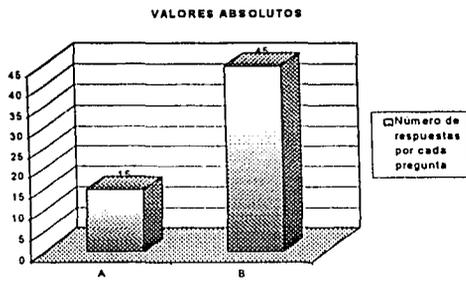


PREGUNTA 15.

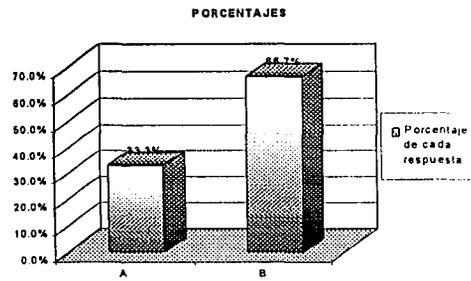
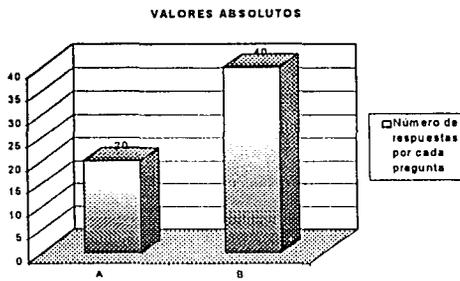


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

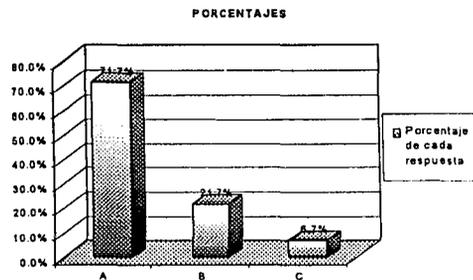
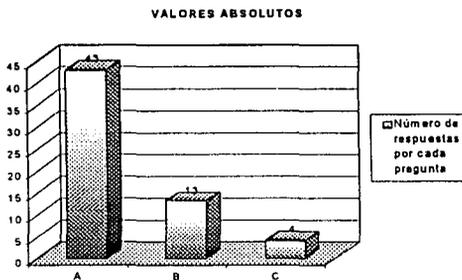
PREGUNTA 16.



PREGUNTA 17.



PREGUNTA 18.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Anexo IV.-
Curso sobre liderazgo a nivel jefes de departamento y sección
en la FES-Cuautitlán.**

Presentación.

Motivo del curso.- El presente curso tiene como propósito fundamental, dar los contenidos informativos necesarios al personal con responsabilidad directiva de la Secretaría Administrativa, en relación al tema del liderazgo administrativo, pero destacando que lo más importante es traducir dicha información en nuevas prácticas directivas que mejoren sustancialmente las relaciones de trabajo en los diferentes departamentos de la Secretaría y se llegue a la conformación de un trabajo colegiado a nivel de jefes de departamento y sección en sus respectivos ámbitos de trabajo, abriendo la posibilidad de mejorar la participación jefes y subordinados en un clima de respeto y colaboración.

Dirigido.- El Curso va dirigido al personal responsable de los diferentes departamentos de la Secretaría Administrativa, así como a los responsables de las Coordinaciones de Bibliotecas y Hemerotecas.

Expectativas.- Se espera mejorar sustancialmente las relaciones Jefes-subordinados en la Secretaría Administrativa, en base a la implantación de un liderazgo participativo y democrático. Es también una expectativa fundada el mejorar, como una consecuencia del tipo de liderazgo, el funcionamiento de los diferentes departamentos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y los servicios que se prestan a la comunidad estudiantil, al personal no docente y docente y al entorno cercano a la Facultad de Estudios Superiores.

La importancia del trabajo grupal y el análisis de casos prácticos.- En el desarrollo del Curso habrá de destacarse una nueva forma didáctica en los procesos de capacitación, se partirá de la importancia y trascendencia del trabajo grupal auténtico y la socialización de las experiencias vivenciales para crear un ambiente de respeto, trabajo y participación.

Asimismo se privilegiará el análisis de casos reales que deberán ser sometidos a un riguroso análisis grupal, todo ello con el objetivo concreto de alentar la colegialidad y la autorreflexión de las tareas que se realizan cotidianamente.

Propósitos

- 1.-Cambiar gradualmente el tipo de liderazgo en la Secretaría Administrativa de la FES-Cuautitlán
- 2.-Impulsar un proceso de diálogo y participación primero a nivel de jefes y posteriormente a nivel interno en los departamentos y secciones.
- 3.-Estudiar cuidadosamente 3 o 4 modelos de liderazgo participativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.-Partir de un diagnóstico real al inicio del curso y establecer mecanismos que puedan constatar avances y retrocesos en la práctica cotidiana del liderazgo.

Recomendaciones generales sobre el trabajo.

Es importante subrayar la necesidad de no plantear objetivos irreales y alejados de un sano proceso gradual que mejore las tareas directivas. Por otra parte se propone la creación, al interior del grupo de jefes de departamento y sección una Comisión de Evaluación y Seguimiento, que tendría como tarea esencial llevar un control de las medidas aplicadas y los resultados obtenidos en la implementación de un nuevo tipo de liderazgo. Esta Comisión se encargaría de hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes cuando se detecte un distanciamiento considerable entre los propósitos de mejoramiento del liderazgo y los resultados obtenidos.

Distribución de temas

Sesión

| | |
|---------|--|
| Primera | Organización del curso Taller, presentación de Técnicas de sensibilización Encuadre del grupo |
| Segunda | Presentación de los modelos |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De liderazgo de Tannenbaum.

Licker, Fiedler, y Hersey y

Blanchard.

Tercera

Repaso cuidadoso de enfoques

Presentados, discusión sobre

factibilidad en aplicación

Presentación de un cuadro

de ventajas y desventajas en

su posible aplicación

Cuarta

Presentación de situaciones reales

y contrastación con alguno o algunos

de los modelos estudiados.

Quinta

Organización de la Comisión de

Evaluación y seguimiento y presentación

de un modelo de juntas que permita

registrar propuestas, incidentes y

participación de los integrantes

de dichas juntas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organización del taller

Diagnóstico.-Que parta de una situación real y no se manipule la información

Materiales.- Rotafolios, acetatos, láminas, etc.

Actividades.-Orientadas fundamentalmente a un cambio de actitudes que reconozca conductas poco efectivas en el manejo de los recursos humanos.

Cuadros Conceptuales .-Se elaboran como parte de la dinámica del Curso-taller, impulsando el análisis de los temas desarrollados y la retroalimentación de aquellos puntos poco clarificados en las exposiciones.

Evaluación.-Se aplicará un sencillo cuestionario que detecte de manera confiable la organización y el desarrollo del curso-taller.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluación

Lea cuidadosamente cada cuestión, y seleccione la respuesta que considere pertinente

1.- El contenido del Curso –Taller puede considerarse .

A.-Excelente B.- Bueno C.-Regular C.-Malo

2.- El coordinador del taller realizó un trabajo

A.-Excelente B.-Bueno C.-Regular D.- Malo

3.- Las técnicas aplicadas fueron.

A.-Excelentes B.-Buenas C.-Regulares D.-Malas

4.- Las actividades desarrolladas en las sesiones fueron en forma general.

A.-Muy Adecuadas B.- Adecuadas
C.- Poco Adecuadas D.- Inadecuadas

5.- Las actividades desarrolladas tienen una conexión con la práctica cotidiana-

A.-Completa B.-Mediana C.-Escasa D.- Nula

6.- Las actividades realizadas fueron de fácil comprensión.

A.-Sí B.-Parcialmente C.-Escasamente D.- No

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- El contenido del curso-taller invita a profundizar en los temas tratados.

A.-Sí B.-Medianamente C.-Escasamente D.- No

8.- Los temas tratados en el curso fueron manejados desde el punto de vista de su extensión, en forma:

A.-Completa B.-Parcialmente C.-Escasamente D.-Incompleta

9.- En el curso-taller el clima de trabajo fue:

A.-Agradable B.-Medianamente agradable.
C.-Poco agradable D.- Desagradable

10.- Elija algún contenido del curso taller que le gustaría que fuese tratado y ampliado en cursos-talleres futuros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía.

1) AGUILAR LÓPEZ J., ÁLVAREZ DE MONT.I ET AL.

Management Español.

Editorial Ariel, Barcelona Esp. 2002

2) BOYETT J. Y BOYETT J.

Hablan los Gurús

Grupo editorial Norma 1999.

3) CHIAVENATO IDALBERTO

Introducción a la teoría general de la
Administración

Mc Graw -Hill 1999

4) DAHRENDORF. (1965)

Sociología de la industria y de la empresa

Uteha Méx.

5) DAVIS K. Y NEWSTROM J. (1991)

Comportamiento humano en el trabajo

Mc. Graw Hill Méx.

6) DERVAUX B. Y CROCE C.

Las diez funciones claves del director de empresa.

Editorial Planeta Mexicana S.A. Méx. 1990

7) DESSLER GARY (1979)

Organización y Administración

Prentice Hall Esp.

8) DUVERGER M. (1983)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sociología de la Política

Edit. Ariel Méx.

9) ETKIN J.

Política, gobierno y gerencia de las organizaciones

Prentice -Hall 2000

Santiago, Chile.

10) GIBSON, IVANCEVICH Y DONELY. (1990)

Organizaciones

Mc. Graw Hill Méx.

11) HALL RICHARD (1983)

Organizaciones, estructura y proceso

Prentice Hall

Méx.

12) HARMON L. ROY

La nueva era de los negocios

Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Méx. 1996

13) HODGETTS Y ALTMAN. (1981)

Comportamiento en las organizaciones

Mc. Graw Hill

Méx.

14) HOROWITZ L.I. (1986)

Fundamentos de Sociología Política

F.C.E. México

15) HORTON B. PAUL, HUNT L. CHESTER (1990)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sociología

Mc. Graw- Hill México

16) KOONTZ Y WEINHRIICH. (1994)

Administración

Mc. Graw Hill México

17) LEVERING ROBERT. (1993)

Un lugar para trabajar

Edit. Vergara.

Arg.

18) LÓPEZ FERNÁNDEZ, ARMANDO (1986)

La democracia industrial en el sector descentralizado de la administración pública.

Edición del autor

México

19) MAHON H.

Las personas la clave para el éxito de su empresa.

Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires Arg.1992

20) MEEHAN DEBORAH

Leadership Development Opportunities and Challenges

http://www.leadershiplearning.org/community/files/download?version_id=286

21) MONTES GUTIÉRREZ I.

Desarrollo humano directivo.

Noriega – Limusa Méx. 1990

22) MORGAN GARETH. (1991)

Imágenes de la organización

Ediciones Alfa omega Méx.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

23) PORTANTIERO J.C. (1977)

Sociología Clásica

DURKHEIM Y WEBER

Centro Editor de América Latina

Arg.

24) ROBSON M.

Círculos de Calidad en acción.

Ventura Ediciones Méx. . 1992.

25) SCALAN BURT K. (1978)

Principios de Dirección y Conducta Organizacional

Edit. Limusa

México

26) SCHEIN, E.H. (1972)

Psicología de la organización

Prentice Hall

Esp.

27) SCHERMERHORN, HUNT Y OSBORN. 1987

Comportamiento en las organizaciones

Nva. Edit. Interamericana

México

28) SEXTON P. WILLIAM (1985)

Teorías de la organización.

Editorial Trillas

México

29) SHIRAKASHI SANSHIRO (1996)

Leadership and Organizational Behavior

<http://www.koshien.ac.jp/staff/~sirakasi/ppcj/ppcj01.html>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

30) STONER JAMES A.F. (1982)

Administración

Edit. Prentice Hall

México

31) TANNENBAUM, WESCHLER Y MASSARICK (1971)

Liderazgo y Organizaciones

Edit. Troquel

Arg.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

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

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

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Gonzalo Santisbón Barragán**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|--|------------|
| Dr. Raúl Mejía Estañol | Presidente |
| M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz | Vocal |
| M.A. Rafael Rodríguez Castelán | Vocal |
| M.C. María Amalia Bélen Negrete Vargas | Vocal |
| M.A. María Teresa Muñoz García | Secretario |
| M.A. Francisco Javier Valdez Alejandre | Suplente |
| Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía | Suplente |

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

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 27 de agosto del 2003.
El Coordinador del Programa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

166