

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Maestría en Estudios Organizacionales

Análisis del fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Asesor

José Ángel Hernández Rodríguez.

Por

Myrna Guadalupe Martínez Lucio.

Agradecimientos.

Este trabajo es un logro, un gran reto.

Agradezco a Dios que nunca me ha dejado y por el contrario siempre me ha acompañado.
Doy las gracias a mi Universidad, a mi casa de estudios, por abrirme sus puertas otra vez.

A mi hijo:

Posiblemente en este momento de tu vida, que eres pequeño, no entiendas mis palabras, pero cuando seas mayor, quiero que te des cuenta de lo que siempre has significado para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación. Como en todos mis logros, en este has estado presente, gracias por tu apoyo, por tu sonrisa que me anima día a día. Eres mi orgullo y mi gran motivación libras mi mente de todas las adversidades presentes y me impulsas cada día a superarme en la carrera de ofrecerte lo mejor de mí. No es fácil lo sé, pero si no te tuviera no habría logrado tantas grandes cosas como esta. Muchas gracias hijo.

A mis Padres:

Padre que siempre me has dado fuerzas para seguir adelante, a ti Madre que me has brindado tu apoyo al cuidar de mi hijo durante mis ausencias, a ti sobrino que quiero como un hermano Armando y siempre me has dado tu apoyo.

A mi hermana:

Dedico de manera especial a mi hermana Karla por su apoyo y gran corazón que me lleva a admirarla cada día más. Gracias Dios por concederme la mejor de las hermanas.

A Fernando que has sido mi mano derecha durante todo este tiempo, te agradezco tu compañía en las noches de desvelo que compartimos juntos. A mi querido cuñado Pedro un pilar de vital importancia en este trabajo.

A mis tíos y primos que siempre han confiado en mí.

A mis profesores:

A los Doctores Antonio Barba, Angel Wilhelm y Ayuzabet De la Rosa, sencillamente gracias por la entrega para compartirnos sus conocimientos con sabiduría.

A mis compañeros de grupo: Carla, Dolores, Emmanuel, Enrique, Erik, Eva, Guillermo, Jersain, Marcela, Maribel, Marisol, Marlenne, Paloma, Paola y Pilar.

A Ross y Alejandra entregadas totalmente en beneficio del Posgrado, gracias por su ayuda, comprensión, ánimo, consejos y cariño.

	Pág.
Agradecimientos	3

ÍNDICE

Abstract	4
Introducción	4
I. Problema de investigación.	8
1.1. Descripción del problema a partir de su contextualización en una microorganización.	8
1.2. Delimitación de la investigación sobre el fenómeno del liderazgo en la microorganización objeto de estudio.	11
1.3. Formulación del problema de investigación.	13
1.4. Objetivo de la investigación.	14
1.4.1. Objetivos específicos de la investigación.	14
1.4.2. Pregunta de investigación.	14
1.5. Relevancia de la investigación, pertinencia y factibilidad del estudio realizado sobre liderazgo en una microorganización para los estudios organizacionales.	15
2. Referentes teóricos para el estudio del fenómeno del liderazgo de una microorganización.	17
2.1 Evolución histórica del concepto y significado de liderazgo.	18
2.2 Definición de líder y liderazgo.	23
2.3 Perspectivas de estudio bajo las cuales se ha abordado el fenómeno del liderazgo: teorías del liderazgo.	28
2.3.1 Teoría de los Rasgos.	30
2.3.2 Teoría de del Comportamiento, de la Personalidad, Escuela Neohumanorelacionista.	33
2.3.2.1 Teoría X y Teoría Y.	35
2.3.3 Teoría del Liderazgo Situacional o del Ciclo de Vida del Liderazgo: un liderazgo adaptado a las situaciones y adecuado a las necesidades.	36
2.3.4 Categorías bajo las que se manifiesta el liderazgo por medio de una codificación de características y rasgos.	39
2.3.4.1 Liderazgo autocrático: dominante y autoritario.	40
2.3.4.2 Liderazgo democrático: participativo.	41
2.3.4.3 Liderazgo laissez faire: liberal.	41
3. Impacto del liderazgo en el diseño de la microorganización.	45
3.1 Liderazgo y diseño organización de la microorganización.	45
3.2 Liderazgo y organización.	46
3.3 La anatomía organizacional de la microorganización.	47
3.4 Enfoques tradicionales del diseño organizacional de la microorganización.	49

3.5 Formalización y estructura de la microorganización.	52
3.6 Enfoques tradicionales para el estudio de la microorganización.	54
3.6.1 Contingencial.	54
3.6.2 Configuracional.	57
3.6.3 Institucionalización.	59
4. Abordaje metodológico del fenómeno del liderazgo en la microorganización.	61
4.1 Primer instrumento: Test Kurt Lewin.	65
4.2 Segundo instrumento: Entrevista.	65
4.3 Test de Liderazgo Kurt Lewin.	67
5. Resultados de los instrumentos utilizados en la investigación.	69
5.1 Concentrado de resultados de la aplicación del Test de Kurt Lewin.	69
5.1.1 Datos correspondientes al individuo 1-A.	69
5.1.2 Datos por miembro de la microorganización.	70
5.1.3 Datos correspondientes al individuo 2-B	74
5.2 Resultados cuantitativos.	76
5.3 Análisis de resultados de las gráficas.	77
5.4 Análisis de resultados. Test, entrevistas realizadas a los miembros 5 y 9 sobre los individuos 1-A y 2-B.	79
6. Resultados analíticos de los instrumentos aplicados en la investigación.	83
7. Conclusiones.	86
8. Referencias.	89
Apéndice A	98
Apéndice B	101
Apéndice C	104
Apéndice D	109
Apéndice E	112
Apéndice F	115
Bitácora	120
Aplicación del Test	121
Glosario	122

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Abstract. El liderazgo es uno de los fenómenos que más interés despierta en el espacio de las organizaciones produciendo una gran cantidad de investigaciones, estudios y definiciones que significativamente reconocen su efecto en los resultados organizacionales de una empresa independientemente del tamaño de la misma. La presente investigación tiene como objetivo conocer el fenómeno del liderazgo que se desarrolla al interior de una microorganización a partir de las prácticas y actividades exhibidas por dos agentes que se encuentran implicados en una serie de interacciones inherentes a su trabajo, funciones e intereses como propietarios de la misma.

Abstract. Leadership is one of the most promising phenomena in the organizational space, producing a wealth of research, studies and definitions that significantly recognize its effect on a company's organizational performance regardless of its size. The present research aims to know the phenomenon of leadership that develops within a microorganization based on the practices and activities exhibited by two agents who are involved in a series of interactions inherent to their work, functions and interests as owners of the same.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, agentes, grupo, microorganización.

Introducción

El tema del liderazgo ha adquirido importancia en el entorno empresarial debido a que le permite a las organizaciones alcanzar metas, lograr objetivos, dar resultados o productos. Actualmente nos encontramos frente al mercado globalizado en donde las empresas se miden justamente por los logros dentro del mercado. En este sentido se limita a las organizaciones únicamente como instrumentos para el logro de metas y cumplimiento de objetivos sin considerar que también son sistemas sociales complejos donde sus miembros desarrollan relaciones propias y específicas. Como parte de ello generan prácticas propias como el desarrollo de liderazgos bajo entornos y características particulares que lo llegan a definir como un fenómeno organizacional propio a todo tipo de organización.

Por ello, la investigación realizada aborda el fenómeno del liderazgo a partir de este enfoque organizacional dado que los estudios organizacionales consideran justamente las particularidades que desarrollan las organizaciones de todo tipo y tamaño entre sus agentes, relaciones y conflictos relativos de una organización empresarial mismos que se originan de forma natural por su misma estructura (De la Rosa, 2015) y no tiende a limitarla en una lógica de logros, metas y beneficios como lo hacen otras disciplinas sino se comprende a partir de la observación de un fenómeno como el liderazgo que desarrolla cualquier microorganización como es el caso la elegida como objeto de estudio de la presente investigación.

Este trabajo tiene por objetivo hacer una aproximación del fenómeno mediante un acercamiento teórico metodológico de distintas teorías que han dedicado sus estudios en explicar al liderazgo desde distintos aspectos como características y rasgos que lo evidencian exteriorizándolo como

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

una práctica común a las organizaciones. En el presente trabajo el fenómeno parte de la observación que se hará de los propietarios de la microorganización. Se trata de dos individuos a los que durante el trabajo se les denominará agentes y se considerará, así también, la percepción que los miembros de la organización tienen de ambos agentes.

El trabajo realizado consta de ocho partes: En la primera parte se precisan los objetivos de la presente investigación a partir de la formulación y planteamiento del problema desde su descripción contemplando la relevancia, factibilidad, alcances, delimitación y resultados del mismo. En la segunda parte se presenta el referente teórico utilizado para el estudio del fenómeno mediante los planteos de las corrientes teóricas más destacadas. A la fecha no se dispone de una definición totalmente aceptada del liderazgo sin embargo se mencionan algunas ofrecidas por los teóricos así también del concepto de líder. Y posteriormente se abordarán las teorías más destacadas que han estudiado el fenómeno: de los Rasgos, Situacional, de la Contingencia y Liderazgos identificados a partir de los estudios realizados por Lewin (1939).

El liderazgo influye en la configuración organizacional de la microorganización por ello la tercera parte se destina a conocer la estructura que controla sus actividades considerando, de acuerdo a la Teoría de la Contingencia, que no existe un diseño capaz de atender todas las situaciones imprevistas de una organización tal y como ocurre con el liderazgo. Sin embargo su diseño organizacional resulta de importancia para el conocimiento del entorno interno en el que se desarrolla el fenómeno dado que su estructura ha generado un esquema de configuración con el liderazgo que incluso es utilizado metodológicamente en la investigación.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

La cuarta parte expone la metodología sobre la que se estudiará el fenómeno del liderazgo considerando el método y procedimiento utilizados. El objeto de estudio de la presente investigación se centra en la observación del fenómeno en una microorganización mexicana con reconocimiento a nivel nacional dentro del sector de la construcción, cuya razón social será omitida por fines de confidencialidad pero dirigida por dos agentes. En el quinto y sexto apartado se encuentra el análisis de resultados de los instrumentos metodológicos utilizados que incluyen el método de la observación, test de Lewin (1939) y entrevistas. La séptima parte se destino a las conclusiones de la investigación, en la octava las referencias utilizadas y, finalmente, el apartado de apéndices y glosario.

I. Problema de investigación.

Formalmente el estudio del liderazgo surge a principios del siglo XXI despertando el interés de teóricos y académicos que si bien han constituido un amplio abanico de consideraciones entorno al fenómeno no logran fijar una definición aceptada totalmente del fenómeno del liderazgo. En cambio han dado lugar a teorías, enfoques y descripciones que lo caracterizan. El presente proyecto tiene la finalidad de analizar dicho fenómeno al interior de una microorganización particularmente en comportamientos, prácticas y actividades que exhiben dos agentes, propietarios de la misma, a partir de su identificación respecto a tres liderazgos propuestos por Lewin (1939): autocrático, democrático y liberal.

Ambos agentes muestran variables de comportamientos distintas aunque en algunos momentos son coincidentes sin embargo el liderazgo de ambos agentes no es igual uno del otro. Cómo analizar este fenómeno en una microorganización si bien es cierto no existe una definición capaz de darle significado existe una codificación del liderazgo que será abordada más adelante y da fundamento a la presente investigación permitiendo conocer el liderazgo que se desarrolla en esta organización a partir de cómo lo exhiben estos agentes.

1.1. Descripción del problema, y su contextualización a partir de una microorganización.

Hoy en día las empresas son reconocidas por sus prácticas, nivel de competitividad y liderazgo de ahí que la presente investigación pretenda conocer el fenómeno del liderazgo en una microorganización a partir de la codificación ofrecida por algunos autores que han realizado experimentos y estudios sobre este fenómeno utilizando la observación del mismo desde diferentes escenarios donde agruparon personas logrando reunir datos que les permitieron clasificar y

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

reconocer la existencia de distintos liderazgos. En este contexto donde se ubica a la microorganización como un ente complejo de difícil comprensión la codificación representa una alternativa viable para observar el fenómeno en su forma más natural y gracias al enfoque que ofrecen los estudios organizacionales se reconocen las particularidades de cada organización, independientemente de su tamaño, se podrá conocer el liderazgo que se desarrolla en esta microorganización.

Esta investigación permitirá conocer cómo se desarrolla el liderazgo a partir de observar el fenómeno en dos agentes que a simple vista muestran liderazgos diferentes e incluso opuestos es importante mencionar que ambos dirigen a la microorganización en rubros distintos de actividad: administrativo al que llamaremos individuo 1-A y el otro se encarga de la operación se le asigno individuo 2-A. En relación a la codificación propuesta por Lewin (1939) sobre liderazgo basada en los siguientes aspectos:

- Rasgos
- Destrezas
- Comportamiento

En cada uno se integran variables como la edad, estatura, concentración y descentralización en la toma de decisiones, independencia, libertad, colaboración, apoyo, participación, motivación, flexibilidad, autoridad, compromiso, confianza, lealtad, entre otros con la finalidad de identificar ciertas características agrupadas en los siguientes liderazgos:

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

- Autocrático
- Democrático
- Liberal

En esta microorganización, en particular, se observa una relación estrecha entre dos agentes y el liderazgo que cada uno desarrolla observándose que uno es condicionante del otro y al unificarse combinan rasgos, destrezas y comportamientos de cada uno resultando un liderazgo particular que es reconocido y aceptado por los miembros de la organización quienes participaron activamente en la aplicación del test y de entrevistas a fin de documentar la investigación con datos reales.

Se realizaron visitas que permitieron observar la interacción que mantienen los dos agentes con el grupo lo que motivo la pertinencia de realizar un estudio sobre este fenómeno en la microorganización. Por ende, el liderazgo en si es un constructo social complejo que surge por la necesidad de trabajar en equipo generando actitudes en el comportamiento y la conducta que influyen en sus interacciones cotidianas que lo hacen específico y de interés para una investigación de este tipo. En ese sentido, el ejercicio del liderazgo es una función esencial en las organizaciones ya que es un medio de influencia entre todos sus miembros y parte de que ella funcione.

La vida cotidiana en el trabajo está hecha de numerosos encuentros, interacciones, y negociaciones con otros individuos bajo contextos diferentes: en la oficina, en los momentos de descanso, en la hora de la comida, en las áreas del taller, en las juntas, en fin, con un sin número de personas y en diversos procesos organizacionales, de ahí su complejidad, pero siempre

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

marcamos nuestro liderazgo con el que influimos y nos dejamos influir por personas y organizaciones que, a su vez, están constituidas por personas que ejercen un determinado liderazgo justo en ese contexto la presente investigación pretende estudiar el liderazgo específicamente en cómo lo exhiben estos dos agentes que pertenecen a la microorganización en mención y asimismo conocer la percepción que tienen de ambos su grupo de trabajo.

Se observa que existe una relación entre ambos liderazgos favoreciendo las relaciones interpersonales, desapareciendo conflictos y facilitando el trabajo de la microorganización. Finalmente esta combinación de liderazgo aparentemente es la que ha llevado al éxito de la organización colocándola como una opción en el mercado de la construcción algo que podrá comprobarse al terminar su estudio en esta investigación.

1.2. Delimitación de la investigación sobre el fenómeno del liderazgo en la microorganización objeto de estudio.

Referente al fenómeno del liderazgo Maureira (2004) considera que pese a la gran cantidad de investigaciones, estudios y definiciones que le dan significado a este fenómeno aun es un tema estudiado en las organizaciones pero inacabado. Por ello dada la amplitud del fenómeno la presente investigación será limitada al estudio de una microorganización contemplando a todos los actores que intervienen en ella pero enfocándose principalmente al desarrollo del liderazgo en su interior.

La investigación se delimito a dos espacios de trabajo alternos. De acuerdo con Sabino (1986) esto permite ubicar la problemática del fenómeno en un contexto definido concretamente y

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

homogéneo capaz de permitir conocer el liderazgo de dos individuos específicamente dentro de una misma microorganización. El trabajo de campo se realizó en el Municipio de Tetelcingo en Cuautla, Morelos, donde la microorganización participó, del 26 de enero del dos mil dieciséis al 03 de mayo del dos mil diecisiete, en la construcción de viviendas de interés social; así también en la Delegación Coyoacán de la Ciudad de México, del 22 de noviembre de dos mil dieciséis a la fecha, trabajó un proyecto de remodelación en área común.

En esta investigación el liderazgo ha sido considerado un fenómeno social estudiado desde una perspectiva organizacional debido a que desde dicho enfoque ha sido poco abordado en comparación con otras disciplinas como la economía y la administración que lo vinculan a la empresa como únicamente como un ente de beneficio que sirve para el logro de metas en común. En tanto bajo esta perspectiva, organizacional, se contempla dicho fenómeno de forma natural desde sus particularidades propias y específicas pero reconociendo en ella la existencia de relaciones complejas e incluso conflictos propios de una organización empresarial y de su estructura (De la Rosa, 2015) haciéndola única en relación al liderazgo presentado en otras microorganizaciones.

En ese sentido el estudio que se realiza en la presente investigación sobre liderazgo representa un contexto real definido y de vital importancia capaz de unificar información cuantitativa con teoría lo que permite comprender las especificidades de una realidad concreta correspondiente a esta microorganización. Este fenómeno fue contemplado a partir de cómo lo exhiben particularmente dos agentes y teóricamente la investigación está centrada de acuerdo a lo que Mintzberg (1989) considera los ápices estratégicos que supervisan, establecen lazos de

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

control y coordinación en una organización independientemente de su tamaño. El fenómeno se estudió desde las perspectivas expuestas por las Teorías del Liderazgo de los Rasgos, Teoría del Comportamiento-Teorías X –Y y del Liderazgo Situacional por considerarse las más destacadas.

1.3. Formulación del problema de investigación.

El fenómeno puede ser explicado a partir de características y conductas dado que la mayoría de los estudios realizados en su entorno lo han clasificado principalmente en base a dichos aspectos contemplando liderazgos autocráticos, democráticos y liberales de acuerdo a la tendencia de sus características particulares. La intención de llevar a cabo esta investigación es conocer justamente en base a dicha codificación el liderazgo que se presenta al interior de la microorganización, objeto de este estudio, a partir de los enfoques: positivista y conductual expuestos en las teorías del liderazgo, de los rasgos, del comportamiento y situacional de las que se observan particularmente tres liderazgos líneas arriba mencionados.

En el primero, el agente asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla a sus miembros de forma mediática; en el segundo se fomenta la participación y considera la opinión de sus miembros tomando en cuenta su aportación de ideas pero sin perder derecho en la toma de decisiones definitivas y, el tercero delega en sus miembros tanto la responsabilidad como la autoridad para tomar decisiones de cualquier tipo. El liderazgo es un factor importante dentro del trabajo que realiza cada organización pues cada agente le aporta conocimientos y habilidades que dan expectativas y percepción del lugar de trabajo siendo importante conocer el fenómeno desde estas particularidades.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

El liderazgo es un término con muchas aristas que lejos de ser definido enumera características que al problematizarse cobra significados diferentes de acuerdo a las acciones que realizan ciertos agentes resultando fundamental para la presente investigación siendo la médula del estudio conocer el liderazgo que dos agentes exhiben en la microorganización.

1.4. Objetivo de la investigación.

Analizar el fenómeno del liderazgo al interior de una microorganización particularmente en rasgos, conductas y comportamientos que exhiben dos agentes propietarios de la misma.

1.4.1. Objetivos específicos.

- Describir el fenómeno del liderazgo que se desarrolla en la microorganización.
- Describir el fenómeno del liderazgo que presentan dos agentes, propietarios de la microorganización, en relación al liderazgo autocrático, democrático y liberal.
- Conocer la percepción que los miembros de la microorganización tienen sobre el liderazgo de ambos agentes.

1.4.2. Pregunta de investigación.

Cuál es la naturaleza del fenómeno del liderazgo en una microorganización y cómo se evidencia en dos agentes propietarios de la misma.

1.5. Relevancia de la investigación, pertinencia y factibilidad del estudio realizado sobre liderazgo en una microorganización para los estudios organizacionales.

La presente investigación tiene por objetivo realizar una aproximación teórica y metodológica del fenómeno de liderazgo en una microorganización. Se trata de un fenómeno que ha despertado el interés de académicos y teóricos que a lo largo del tiempo han dedicado sus esfuerzos en comprender su naturaleza debido a su importancia en la historia de las organizaciones. Su relevancia radica dado que se trata de un fenómeno inacabado la presente contribuirá, con los datos obtenidos, a enriquecer los conocimientos en el campo de los estudios organizacionales particularmente referente a la relación que guarda la microorganización con el liderazgo.

Los datos obtenidos a partir del trabajo de campo dan confiabilidad y validez a esta investigación constituyendo una base en los estudios organizacionales aplicada a la realidad que describe este fenómeno en un objeto real: la microorganización, proporcionando un acercamiento con las organizaciones. Según Clegg las organizaciones reales representan fuentes de datos empíricos (Clegg y Hardy, 1996: 3) a los que podemos dar sentido a través del uso de conceptos así también la información obtenida sirve para comentar, desarrollar o apoyar una teoría de tal manera que la investigación realizada en el presente estudio puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos sobre el liderazgo, la suma de sus elementos y constituir un sentido más particular del fenómeno real.

Para los estudios organizacionales el objeto de análisis es la organización en el presente y su campo de estudio lo constituyen los fenómenos organizativos como es el caso del liderazgo lo que

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

se pretende en esta investigación es conocer el liderazgo que se desarrolla en una microorganización y como lo ejercen dos agentes particularmente. Esta investigación es pertinente y factible para los estudios organizacionales en la medida que aporta conocimiento real y fundamentado sobre el liderazgo que prevalece en una microorganización permitiendo, incluso, conocer la percepción que tienen sus miembros frente al fenómeno.

2. Referentes teóricos para el estudio del fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Partiendo de las teorías clásicas de liderazgo se precisan dos enfoques (positivista y conductual) que permiten conocer su naturaleza a partir de:

- Rasgos enfocados a las características y cualidades innatas a la personalidad de un agente, es decir, que las posee de forma natural: inteligencia, integridad, interés, compromiso y conocimientos, dentro de los rasgos contemplados se encuentran:
 - a) Físicos.
 - b) Psicológicos.
 - c) Sociológicos.

- Conductas enfocadas al comportamiento que muestra un agente a fin de lograr objetivos.
- Situaciones enfocadas a las circunstancias que determinan la acción de un agente.

Estos enfoques dan lugar a diferentes liderazgos denominados: autocrático, democrático y liberal que se aplican de acuerdo a las cualidades, comportamientos y situaciones de los agentes que intervienen en una organización y que en ocasiones los alternan de forma simultánea. A lo largo de la historia el liderazgo ha cobrado un sentido significativo dentro del comportamiento que los agentes muestran en su entorno laboral generando influencia en el medio y en todos sus elementos como lo menciona Méndez-Morse (1992) llevan a crear un concepto capaz de determinar las particularidades propias de cada agente denominándolo: estilo, y que constituye una

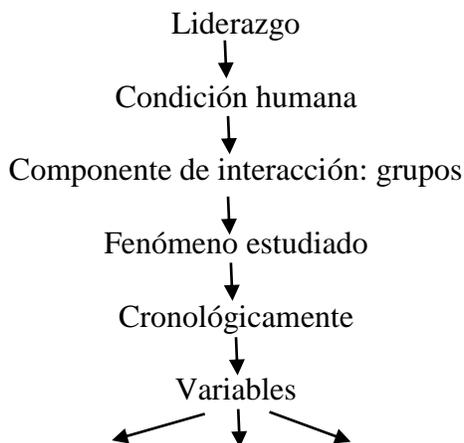
El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

forma personal que cada agente exhibe como liderazgo.

Hipotéticamente se atribuye parte del reconocimiento logrado a nivel nacional de la microorganización al efecto del liderazgo exhibido por sus dos propietarios. Cómo analizar este fenómeno a partir de estos dos agentes y un objeto real de estudio, ambos individuos y la microorganización si cada uno muestra liderazgos diferentes e incluso opuestos uno del otro. Es decir son afines pero diferentes. Las teorías del liderazgo dieron el fundamento propio de una investigación sobre este fenómeno desde dos perspectivas: agente y grupo, como lo menciona Martínez, et-al (2007). En este apartado se realiza un recuento sobre la evolución, significado, teorías y del liderazgo a fin de fundamentar teóricamente la presente investigación.

2.1 Evolución histórica del concepto y significado de liderazgo.

El liderazgo sólo cobra sentido dentro de un grupo por ende su significado ha evolucionado en el tiempo de igual forma que los contextos. Para Amaya (1996) se ha modificado de acuerdo con los cambios del desarrollo humano generando, como lo menciona Stogdill (1974), tantas definiciones como personas intentando definirlo pero más que eso se han aperturado características y atributos que le dan significado considerando al concepto, VER FIG. 1:



Históricas Sociales Culturales

FIG. 1. A partir de Yukl (1994).

Los primeros estudios entorno al liderazgo evolucionaron su significado y se centraron en cómo se dirigía a un grupo destacando las características que diferencian un liderazgo de otro como consecuencia surgieron nuevos estudios para analizar el fenómeno que posteriormente permitieron formular diferentes teorías. A continuación se presentan algunas variables, métodos e instrumentos utilizados como parte de los estudios realizados en torno al fenómeno que documentan las diferentes investigaciones realizadas sobre las distintas teorías del liderazgo, VER TABLA 1:

Principales investigaciones realizadas sobre liderazgo.		
Estudiado a partir de:	VARIABLES CONSIDERADAS:	MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS
<p>Rasgos físicos y sociológicos. Cualidades y características personales.</p> <p>Conductas</p>	<p>Inteligencia</p> <p>Dominancia</p> <p>Extroversión</p> <p>Intuición</p> <p>Persuasión</p> <p>Capacidad</p> <p>Tolerancia</p> <p>Integridad</p> <p>Masculinidad</p> <p>Carisma</p> <p>Sensibilidad interpersonal</p> <p>Madurez</p> <p>Autoconfianza</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Iniciativa</p> <p>Creatividad</p> <p>Competente</p> <p>Automotivado</p>	<p>1940-1960</p> <p>1. Investigación realizada en los cuarentas por la Universidad Estatal de Ohio.</p> <p>Objetivo: Identificaron las dimensiones independientes del comportamiento.</p> <p>Instrumento de estudio: Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire). En esta investigación no se tomó en cuenta el entorno: la situación.</p> <div style="text-align: center;"> <p>Dimensiones</p> <pre> graph TD D[Dimensiones] --> E[Estructura de inicio (organiza tareas)] D --> C[Consideración (relaciones de trabajo)] O[Orientaciones] --> F[A funciones] O --> P[A las personas] </pre> </div> <p>2. Estudios realizados por la Universidad de Michigan.</p>

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

<p>Comportamientos</p>	<p>Motivación Planificación Dar información Evaluar Controlar Recompensar</p> <p>Dirección (tareas) Delegación (relaciones) Disposición Confianza Respeto Empatía Madurez</p>	<p>Se ubicaron las características del comportamiento relacionadas con la eficacia en el desempeño.</p> <pre> graph TD D1[Dimensiones] --> E[Eficacia] D1 --> Des[Desempeño] O1[Orientaciones] --> A[A las personas] O1 --> B[A la producción] D2[Dimensión] --> C[Contingencia] C --> O2[Orientaciones] O2 --> D[Directivos] O2 --> S[Seguidores] E --- C1[Cambio de acuerdo al entorno] Des --- C1 A --- C2[Disponibilidad Confianza Madurez Independencia] B --- C2 </pre>
-------------------------------	---	---

TABLA 1 Elaboración propia a partir de Robbins y Coulter, (2008).

En un inicio, el concepto se caracterizó a partir de la designación divina que predeterminaba de forma subjetiva pero aceptado, reconocido y legitimado por un grupo que deposita ciegamente su fe en este liderazgo caracterizado por influir en los demás solo por poseer dotes especiales. Es decir, rasgos que lo distinguen de otros agentes por su manera de relacionarse en el grupo mediante un alto grado de convencimiento donde resaltan rasgos del agente como el carisma y la persuasión que posee, resultando ser un peligro para subalternos a su poder en virtud de su enorme influencia social. El liderazgo en esta óptica implica un alto grado de identidad y confianza con sus colaboradores pues no actúa únicamente para ser obedecido sino como un servidor de sus prójimos dando un trato de iguales asume el liderazgo bajo los cuestionamientos esencialmente en busca de justicia e igualdad.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Un liderazgo con estas características posee poder de dirección (dirige) con capacidad de enseñar (predica) y aconseja (guía y orienta) provee de esperanza y sirve de ejemplo a seguir e imitación para los demás. Platón concibe la existencia de este liderazgo predestinado para ser obedecido por el resto del grupo, reconocido como tal debido a manifestaciones que resaltaban acciones de bondad, capacidad de escuchar y comprender a los demás buscando siempre su bienestar. El bienestar está ligado al cumplimiento de objetivos trazados por el grupo que justo cuando se encuentran en crisis, conflicto y dificultad se presenta como un liderazgo divino y de esperanza, VER FIGURA 2.

En un segundo momento los grupos se relacionaban pacíficamente pero enfrentados a depredadores y a la naturaleza. En este contexto se observa un liderazgo donde prevalece un sentido de supervivencia atribuido directamente al agente caracterizado por la capacidad para lograr la sobrevivencia del grupo mediante la fuerza de su género imponía la razón por encima de atributos como el carisma incluso se le da ventaja y preferencia a la masculinidad. Bass (1985) menciona que el carisma es necesario, pero no suficiente en el ejercicio del liderazgo aunque en la actualidad figura como un aspecto importante en su ejercicio.

Entre lo social y lo racional el ser humano generó formas de organización un grupo de agentes donde se destacan rasgos como edad y madurez que fijan una ventaja de unos sobre otros. En este momento, surge un tercer contexto apropiado para el liderazgo patriarca VER FIG. 3 que tiene su efecto fijando roles de padres, guías y consejeros para todos los miembros del grupo pues cuenta con el reconocimiento y la legitimidad para hacer cumplir su voluntad intercambiando con el grupo

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

seguridad a cambio de poder y respeto considerándose como la figura máxima dentro del grupo,

VER FIGURA 4.

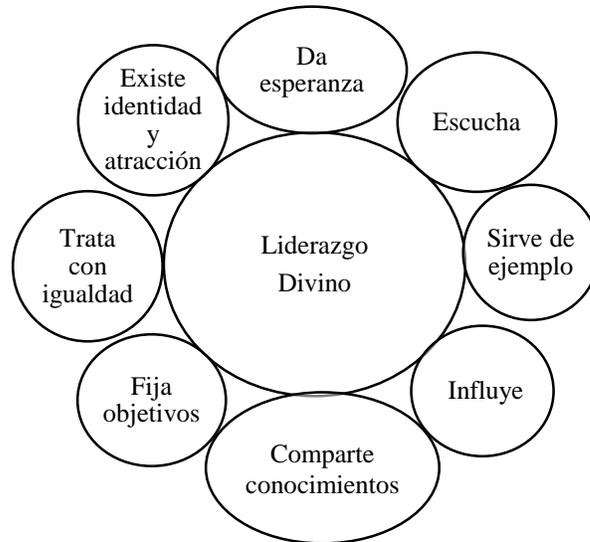


FIG. 2 Principales aspectos del liderazgo predestinado. Elaboración propia a partir de Horatio Gates Spafford (2015).

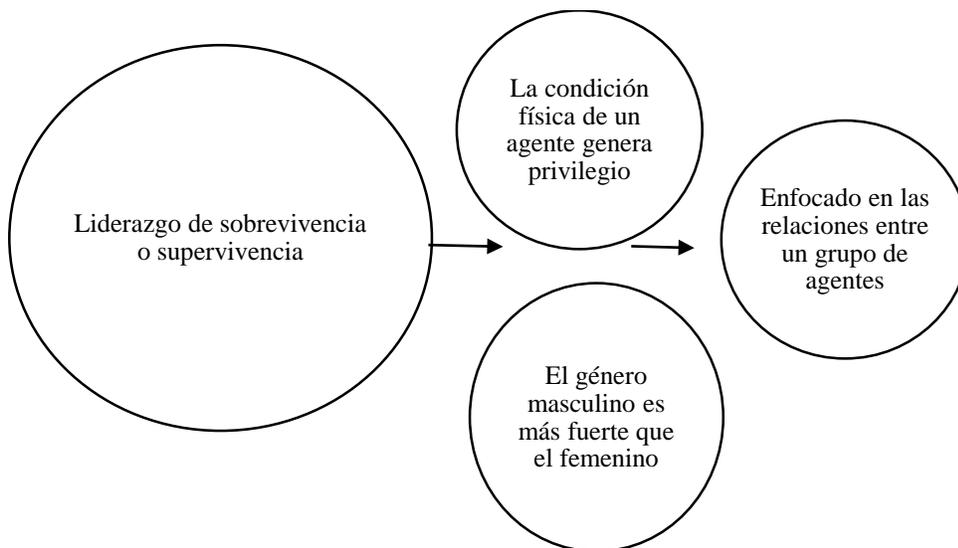


FIG. 3 Elaboración propia a partir de Archer (2008), Collison y Hearn (1994), Gibb (1969), Hemphill (1954).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

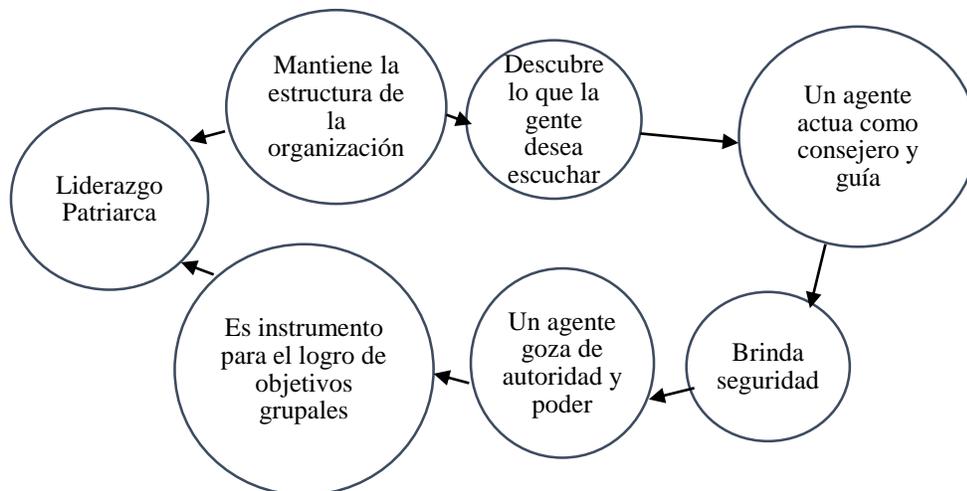


FIG. 4 Elaboración propia a partir de Zheng Poxun (2000).

La evolución del liderazgo encuentra su explicación a partir de diferentes teorías que lo analizan desde enfoques diferentes contemplando: rasgos personales, conductas, situaciones y las características particulares que en cada caso se presenten. La importancia del término radica en la contribución de cambio que se realiza evolucionando su significado en cada contexto. Como se mencionó anteriormente el significado de liderazgo atravesó momentos con una tendencia marcadamente subjetiva por tratarse de efectos atribuidos al fenómeno pero legitimado. A continuación algunas definiciones sobre el concepto de liderazgo.

2.2 Definición de líder y liderazgo.

Antes de revisar las teorías entorno al liderazgo expondremos lo que para algunos autores significan ambos conceptos. La mayoría de los grupos cuentan solamente con un líder, el liderazgo está en algunas ocasiones dividido entre más de un agente que, como es el caso de esta microorganización, satisface necesidades grupales como tarea. El líder es un agente cuyas

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

características le permiten ejercer influencia en la consecución grupal en tanto la disposición que muestren depende de varias características entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Carisma.
2. Capacidad para comunicarse.
3. Capacidad de definir metas y objetivos.
4. Capacidad de influenciar al grupo por medio de su comportamiento.
5. Disciplinado.
6. Habilidad para manejar emociones y sentimientos.
7. Innovador.
8. Paciente.
9. Respetuoso.

El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008). Etimológicamente en el diccionario Real de la Academia (1996) la palabra líder proviene del inglés leader que significa guía compuesta por dos vocablos: *lead* que expresa dirigir y el sufijo *er* que significa el agente que hace la acción. A partir de esta apreciación el significado del liderazgo cobra un sentido real en la práctica es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones de un ser humano, denominado líder. Existe un conjunto de teorías que han conformados enfoques sobre el estudio del liderazgo que se han basado en diferentes estudios del análisis de la conducta de los líderes y su efecto en el grupo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Como se verá más adelante, estudios realizados a principios del siglo principalmente por dos universidades asignaron relevancia a variables como: altura, peso e inteligencia la confianza y otras que posibilitan un enfoque positivista del liderazgo. No existe a la fecha un liderazgo como tal sino tipos de liderazgo determinados de la manera siguiente, DIAGRAMA 1:

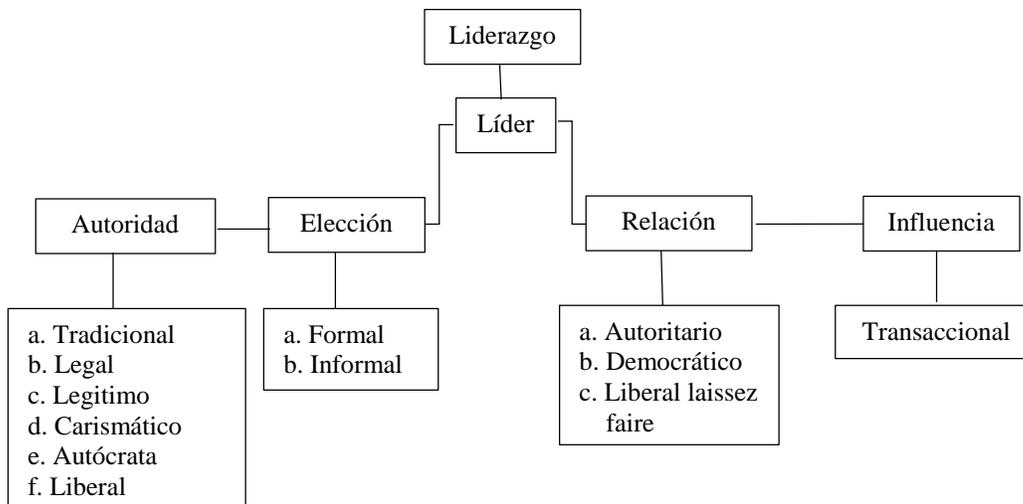


DIAGRAMA 1. Elaboración propia a partir de Weber (1991), Levicki (1998).

Nos referimos al siguiente acercamiento que aborda el diagrama anterior:

- Características de autoridad:

1.-Líder tradicional: Hereda el poder por costumbre pertenece a un grupo de élite que ha tenido el poder por generaciones.

2.-Líder legal: Obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimiento y experiencia.

3.-Líder legítimo: Adquiere el poder por procedimientos autorizados en las normas legales.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

4.-Líder carismático: Elegido por su manera de dar entusiasmo al grupo.

5.-Líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia acciones, dirige, motiva y controla al grupo.

6.-Líder liberal: Delega al grupo la autoridad para tomar decisiones.

- En la formalidad en su elección:

1.-Liderazgo formal: Es el que ya está establecido por una organización

2.-Liderazgo informal: Es el que lo eligen la gente que está a su alrededor

- Determinado por la relación entre el líder y el grupo:

1.-Liderazgo autoritario: El líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

2.-Liderazgo democrático: El líder es el que toma las decisiones tras haber tenido una plática con el grupo, agradece opiniones y participación.

3.-Liderazgo liberal laissez faire: El líder deja el poder en manos del grupo. No juzga ni evalúa las aportaciones de los miembros del grupo, ellos gozan de total libertad, y tienen el apoyo del líder.

- De acuerdo a la influencia del líder sobre el grupo:

1.-Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como la autoridad.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

En la presente investigación se ha observado la presencia del fenómeno según la relación entre el líder y el grupo y ha sido estudiado en al menos tres contextos distintos donde el concepto va tomando significados diferentes y adoptando características que han dejado en la mesa de discusión si el liderazgo nace de forma natural en los agentes a partir de ciertos rasgos, conductas y comportamientos que definen los liderazgos.

Para Brown (2010) es liderazgo aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y adaptarse a su entorno.

Daft (2007) lo define como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Kotter (1990:17) establece que la palabra liderazgo se utiliza en dos sentidos:

- 1) Al proceso de llevar a las personas a determinada dirección por medios no coercitivos.
- 2) A las personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo.

Fiedler (1961), citado por Kreitner (1977) considera que es un hecho subjetivo que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998:99) señalan que es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

Munch (2006) menciona de manera implícita una definición de liderazgo en una estructura que permite la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupaciones de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social se entrevé su existencia aunque no de forma explícita como lo señalan otros autores. Considera que es la habilidad de inspirar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos y de una visión (2015:107).

Para Robbins (1999) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas.

A nivel organizacional se define como el empleo de tipos de influencia no coercitivos que motivan a los individuos a lograr una meta u objetivo en común (Gibson, Ivanchevich y Donnelly, 1994:26). El tema del liderazgo ha sido estudiado desde varias perspectivas que han dado origen a un cuerpo de teorías que se pueden agrupar como a continuación se muestra.

2.3 Perspectivas de estudio bajo las cuales se ha abordado el fenómeno del liderazgo: teorías del liderazgo.

Reconocidos estudiosos de las ciencias sociales han dedicado sus esfuerzos para tratar de explicar y comprender el fenómeno social conocido como liderazgo. En un principio se concibió

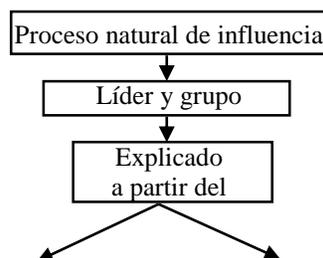
El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

que el liderazgo nace pero actualmente esta idea ha sido modificada demostrando que se aprende y se ejerce el fenómeno bajo diferentes enfoques positivistas y conductuales relacionados a rasgos, conductas y comportamientos que lo definen mediante diferentes liderazgos enfrentados a condiciones de transacción e intercambio. Para Lupano y Castro (2003) teóricamente se resume en teoría de los rasgos (1900-1950), su principal exponente Stogdill (1948), afirma que el liderazgo es algo innato y que se nace siendo líder. Para él, existen tres rasgos relacionados con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad.

Las teorías del comportamiento (1940-1960) lo basan en estudios realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Texas afirmando que existe la posibilidad de aprenderlo. Y, finalmente las contingentes (1980-1990), afirman el liderazgo depende de las situaciones que se presenten y como son abordadas. Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, en la presente investigación el estudio se realizará en tres categorías de teorías:

- De rasgo,
- De comportamiento,
- De situación.

En las teorías se encontraron algunas características similares del fenómeno de liderazgo considerándolo un:



Características
y
conductas del líder

Percepciones
y
atribuciones del grupo

2.3.1. Teoría de los Rasgos.

Principales representantes: Stogdill y Ghiselli.

Aparece en el siglo XIX tras reconocer la existencia de agentes influyentes que utilizaron sus capacidades y atributos para lograr un impacto histórico decisivo en la sociedad. Esta teoría enfatiza habilidades y atributos personales asumiendo que los agentes nacen con ellas, y no se hacen, bien puede considerarse una teoría basada en características que debe poseer desde el mismo instante del nacimiento predestinados a la obediencia en tanto otros nacen para estar al mando (Aristóteles). Los primeros vestigios entorno del liderazgo se basan en una serie de cualidades, características y rasgos en la personalidad que envisten a los agentes afirmando que están dotados de habilidades y de ciertos rasgos que marcan diferencias en el fenómeno observado.

Bajo esta lógica la teoría también reconoció que ante una crisis o gran necesidad surge el liderazgo, de acuerdo con Gibb (1969), este momento muestra la habilidad que tienen algunos para dar solución a problemas o satisfacer necesidades, Robbins (1979) considera que dichas habilidades constituyen el motor de supervivencia del liderazgo pues este se define en función de lo que hace un agente y por ello surge la opción de prepararlo. Esta Teoría pretende encontrar ciertas habilidades en rasgos psicológicos, físicos, sociológicos a fin de detectar liderazgos para las organizaciones aun cuando no existe un listado de características que lo determinen existen algunos rasgos que permiten influir en un grupo a fin de conseguir que actúen bajo sus indicaciones

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

abriendo una brecha en la que podemos considerar agentes que poseen estas características de liderazgo pero no las emplean y al revés quienes no las tienen pero logran la obediencia de otros, algo que aún se encuentra en la mesa de discusión dentro de la teoría clásica, lo cierto es que mostrar ciertos rasgos facilita el fenómeno.

En resumen, el liderazgo se manifiesta en ciertos rasgos, habilidades o características que en un momento determinado muestran: carisma, ímpetu, logro de objetivos, ambición, energía, iniciativa y toma de decisiones en este sentido Nietzsche (1844) consideró que una decisión puede llegar a alterar el curso de la historia y por tanto Spencer (1860) hace una fuerte crítica a dicha teoría estableciendo el fenómeno no nace sino se forma por el contexto histórico social que viven. De acuerdo a esta teoría el liderazgo surge cuando se necesita en un momento determinado.

Stogdill (1948), Ghiselli, Fielder, Allport (1897) son algunos teóricos que han realizado estudios que evidencian el fenómeno y lo agrupan VER TABLA 3 considerando ciertos rasgos como la personalidad, las características físicas e intelectuales que lo determinan más no es definitiva esta posición. VER. FIG. 5.

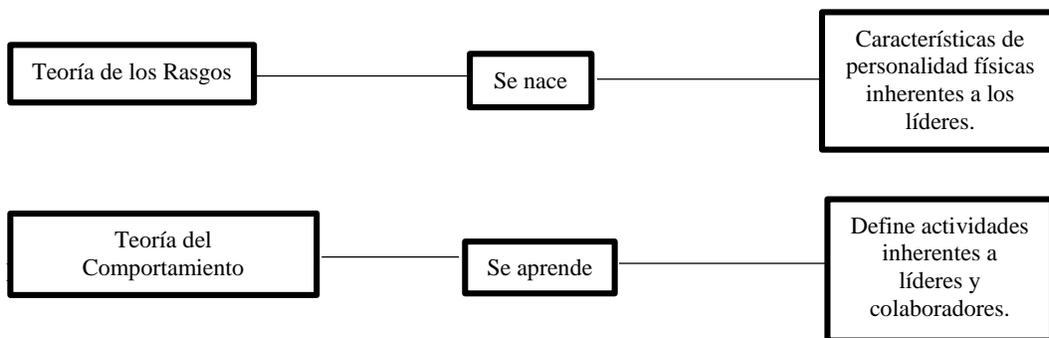


FIG. 5. A partir de la Teoría de los Rasgos y del Comportamiento. Stogdill (1948).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Estos estudios no han podido definir una lista definitiva de rasgos necesarios de igual forma no considera el elemento situacional.

Autor	Rasgos
Stogdill	Sociológicos Capacidad de liderazgo Intelectuales Nivel educativo Inteligencia Personalidad Carisma Sabiduría Iniciativa Confianza Honestidad Físicos Vitalidad física Edad
Ghiselli	Emocionales Tolerancia Personales Inteligencia Estado de alerta Tolerancia Manejo de estrés Madurez emocional Originalidad Confianza en sí mismo Integridad personal Curiosidad Extroversión Rasgos físicos Experiencia Sociológicos Condición social Motivación Respetos a los demás

TABLA 3. Elaboración propia a partir de Stogdill (1948).

El método utilizado en los primeros estudios, de esta teoría, fue aplicando un test de liderazgo centrado en la identificación de los rasgos intelectuales, emocionales, físicos y personales de los líderes posteriormente han sido estudiados por la observación del comportamiento en situaciones grupales.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

2.3.2. Teoría del Comportamiento, de la Personalidad:

Principales representantes: Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White; Robert Mc Murry, Rensis Likert, Herzberg.

En Estados Unidos se llevaron a cabo las primeras investigaciones sobre el comportamiento de los individuos a partir de las conductas mostradas por miembros del ejército durante la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces el liderazgo fue considerado un fenómeno psicosocial su relevancia fue tal que se formalizaron sus estudios en 1939 con el grupo de Ohio, (Ohio State University) dando origen a los primeros modelos de liderazgo basados en un interés personas-producción. Sus estudios proponen qué comportamientos específicos diferencian a los agentes del liderazgo de los que no cuentan con ciertas características.

Las aportaciones realizadas por la Universidad Estatal de Ohio representaron una contribución importante para el fenómeno del liderazgo determinando la estructura e incluso contemplando las vías de comunicación y el rol que realizarán desde la asignación de funciones al grupo considerando sus ideas, intereses, sentimientos, bienestar e incluyendo incluso los problemas personales que presente en una aparente relación de amistad. En este mismo sentido los estudios de la Universidad de Michigan se orientaron también en el comportamiento que debe mostrar el agente frente al grupo mostrando interés en sus necesidades y centrándose en las relaciones interpersonales que se originen.

La Teoría del Comportamiento también conocida como Escuela Neohumanorelacionista es consecuencia del desgaste de las Teorías anteriores de las Relaciones Humanas, Clásica y de la

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Burocracia representa una nueva posición referente al papel de los individuos dentro de las organizaciones para conocer las causas que originan su comportamiento (conducta humana): causado, motivado u orientado hacia objetivos de tal manera que ofrece una alternativa capaz de explicar y describir el fenómeno del liderazgo en virtud que pone su atención en los individuos al analizar en forma individual basándose en la motivación para mejorar la productividad considerando su satisfacción. Simon publica en 1947 su obra “El comportamiento Administrativo” que marca el inicio de la teoría en la administración fijando su atención en conceptos como la productividad y la eficiencia. En ese sentido Maslow (1970) expuso una Teoría de la Motivación que incluía necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización.

En el ámbito organizacional permitió explicar el fenómeno y con ello la razón de su conducta a fin de explicar de una manera profunda como el comportamiento de los agentes en su trabajo se orienta hacia el liderazgo. En ese sentido Herzberg (1959) formuló la Teoría de los dos factores higiénicos (extrínsecos) evidenciando el efecto del fenómeno a través de la supervisión al grupo y motivacionales (factores intrínsecos) que involucran el reconocimiento profesional y la autorrealización en el trabajo del grupo.

El efecto del fenómeno se observa en la inspiración que impulsa a los agentes con una visión convincente o compartida capaz de articular un objetivo común de manera que se sientan estimulados. Se transmite la sensación que todos, los agentes, trabajan por un mismo resultado su actividad más atractiva. En el fenómeno se observan agentes con habilidades en la gestión de relaciones. Son convincentes y seductores cuando se dirigen a un grupo encuentran el punto de interés común más adecuado para obtener respaldo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

El fenómeno muestra las siguientes características hacia el grupo:

- a) Se cultivan las capacidades del grupo.
- b) Existe interés por ayudar, comprender sus fortalezas y flaquezas.
- c) Se observan aportaciones oportunas y constructivas.
- d) Se defienden los cambios reconociendo la renovación.
- e) Son escuchados hasta encontrar un ideal común.
- f) Los conflictos son atendidos redirigiendo la energía.
- g) Se genera una atmosfera de armonía.

Sé genera un modelo de respeto, atención y cooperación dirigiendo al grupo a un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo construyendo concordia e identidad. Se dedica tiempo a forjar y cimentar relaciones estrechas que superan las meras obligaciones laborales del grupo.

2.3.2.1 Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor (1987) uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento creo una teoría a partir del antagonismo evidenciado entre la teoría clásica y el comportamiento humano. Se trató de una teoría basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano definido por la administración científica de Taylor (1985), la teoría clásica de Fayol (1985) y la teoría de la burocracia de Weber (1991) considera al subordinado simplemente como recurso, medio o herramienta del proceso de producción. En tanto la Teoría Y se constituye como la versión moderna de la Teoría del Comportamiento otorgando al subordinado la oportunidad de liberar sus potenciales y de participar. Finalmente, esta teoría critico a las Teorías de las Relaciones Humanas y de la Burocracia ya que nunca dieron la importancia que merece el

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

liderazgo en las organizaciones y desarrolló técnicas para el control de las relaciones humanas buscando su mayor aprovechamiento, reconociendo sus méritos y logrando sentir importante al grupo.

2.3.3 Teoría del Liderazgo Situacional o del Ciclo de Vida del Liderazgo: un liderazgo adaptado a las situaciones y adecuado a las necesidades.

Principales representantes: Hersey, Blanchard y Fiedler.

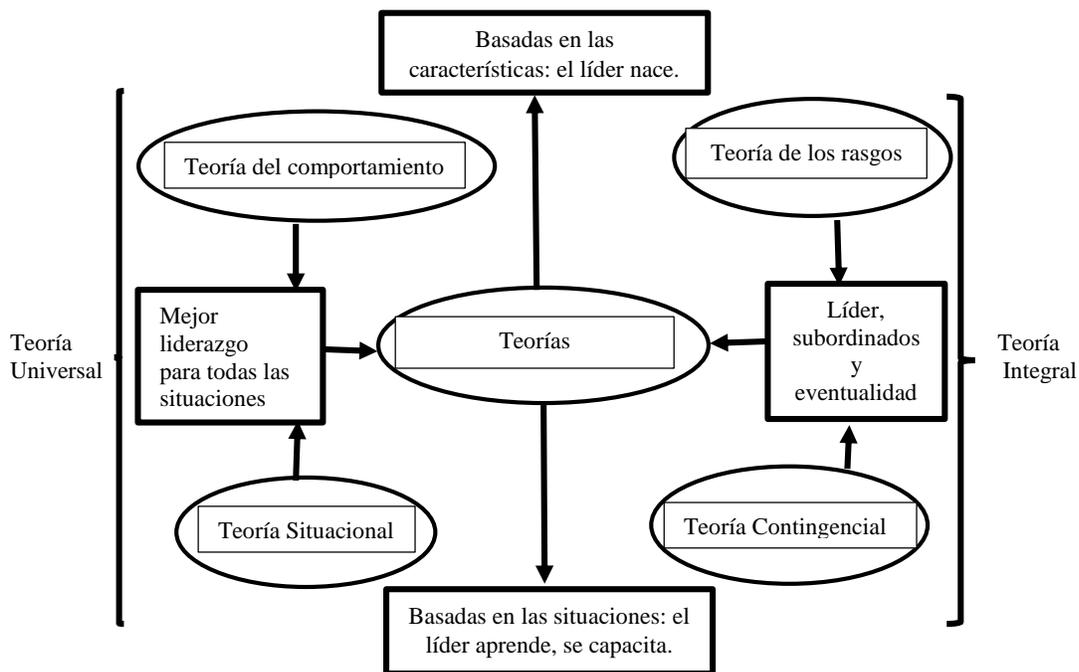
Inicialmente conocida como la Teoría del Ciclo de vida del Liderazgo de acuerdo a esta teoría ninguno de los liderazgos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran sin embargo cada autor concibe al líder de forma particular observando características, puntos de intersección y coincidencia en cada posición. El enfoque bajo el cual estudiaron Hersey y Blanchard (1931) al liderazgo fue situacional concibiendo la pertinencia y juicio desarrollado por cada agente frente a la contextualización de su entorno considerando como una aportación innovadora el contemplar la existencia de determinadas variables como la edad y experiencia sin embargo esta teoría contempla significativamente la disposición que debe mostrar el grupo para atender las solicitudes de que sean objeto por parte del agente.

En ese sentido el liderazgo es algo concedido por el grupo en la medida que exista disponibilidad en seguir al agente. La clave del fenómeno está en saber cómo conseguir que lo sigan. El agente puede mostrar algún liderazgo de acuerdo al interés propio pero considerando la disposición del grupo. La codificación del liderazgo es una tendencia de cada agente hacia algún

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

liderazgo. Como se puede observar Hersey y Blanchard (1931) se enfocan directamente en las características que deben reunir los subordinados, más que los líderes, en virtud que la bóveda del éxito lo constituye el interés, la habilidad y la capacidad que muestran al estar frente un líder sin embargo el líder puede disminuir responsabilidades, delegarlas o ejercer algún tipo de acción, norma o castigo a fin de conseguir ser aceptado, en tanto Fiedler se refiere a las variables que afectan al grupo, VER TABLA 4.

Las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en función de las características del líder; de la situación y de las teorías actuales de enfoque integral, VER FIGURA 6. Fiedler (1989) desarrollo un modelo de Contingencia para el Liderazgo considerando las actitudes dentro del liderazgo. En esta teoría situacional se propone la vinculación entre el liderazgo, el grupo y la situación. La propuesta se constituye a partir de fases que marcan un ciclo de vida hacia la madurez basada en la delegación de actividades, la participación, el aprendizaje y la motivación.



El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

FIG. 6. Las teorías sobre el liderazgo se agrupan en las características del líder y la situación. Elaboración a partir de Escandón y Hurtado (2016).

Autor	Variables consideradas:
Hersey y Blanchard	Efectividad Madurez Responsabilidad Capacidad Actitudes Delegación Disposición Habilidad Educación
Fiedler	Cualidades personales Experiencia Actitud Motivación ↙ ↘ Relaciones Tareas interpersonales

TABLA 4. Elaboración propia a partir de Hersey y Blanchard (1931), Fiedler (1989).

Sus estudios se realizaron a más de mil seiscientos grupos a lo largo de veinte años en investigaciones de laboratorio y naturales de fabricación progresiva realizando más de trescientos estudios incluyendo cuestionarios.

2.3.4. Categorías bajo las que se manifiesta el liderazgo por medio de una codificación de rasgos y características.

Nos referimos a las características propias de ambos agentes. Se reconoce un liderazgo propio de pensar, sentir y reaccionar de cada agente como un sello personal que puede surgir de forma natural o ante las situaciones que se comparten en una organización. En relación a la presente investigación el liderazgo es una combinación de rasgos peculiares que caracterizan a un agente.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

El liderazgo es lo que caracteriza a algunos agentes en tanto las organizaciones dependen del liderazgo Fiedler (1985) parte de la forma en la que estos agentes modifican su comportamiento para adecuarlo a las situaciones, es una persona que dirige, crea, gestiona, toma decisiones, motiva al grupo por ello es del interés de la presente investigación conocer el liderazgo que se desarrolla en la microorganización y la percepción del grupo. La teoría clásica define la relación entre el agente y el grupo en tres liderazgos de igual forma Lewin (1938) durante sus investigaciones coincidió en identificarlos como: autocrático, democrático y liberal, cada uno muestra ventajas y desventajas que favorecen el ejercicio del fenómeno o lo dificultan, VER TABLA 5.

El agente que adopta un liderazgo autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla a sus colaboradores. Es un agente que se considera así mismo capaz en tanto el agente que asume un liderazgo democrático permite la participación del grupo compartiendo su opinión mediante la consulta y la aportación de ideas sin dejar su derecho a tomar decisiones definitivas. Por último, en este liderazgo se delega en el grupo toda autoridad para tomar decisiones y espera asuman la responsabilidad por su propia motivación sin embargo los guía y controla (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007: p. 6).

En 1939 Kurt Lewin llevó a cabo experimentos logrando acercarse a tres liderazgos: autocrático, democrático y liberal o *aissez-faire*. Lewin (1939) descubrió que el liderazgo autocrático condujo a la revolución, el liderazgo liberal o *laissez-faire* carecía de entusiasmo y de coordinación, mientras que el liderazgo democrático resultó ser el más eficaz. VER FIG. 7 y 8.

2.3.4.1 Liderazgo autocrático: dominante y autoritario.

Se caracteriza por ser un liderazgo donde el líder impone sus ideas y decide determinadamente sin tomar en cuenta ideas, opiniones o participaciones de sus colaboradores solo se dan órdenes y mismas que deben cumplirse. No comparte a nadie lo que está haciendo. No le importa contar con el apoyo y la comprensión del grupo y por ende en su ejercicio no muestra interés de si alguien está o no de acuerdo con lo que hace.

El liderazgo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo siembra el miedo, la desconfianza y genera inestabilidad. Dentro de las ventajas de este liderazgo se observa evitan conflictos de ideas, posiciones encontradas o decisión del grupo ya que se lidera bajo imposición así también se favorece con un ambiente agradable y seguro de acuerdo a Rodríguez (2005) requiere obediencia y adhesión a sus decisiones. Una desventaja suele ser que limita la creatividad, ideas y responsabilidad de sus colaboradores. De acuerdo a Weber (1991) un agente con este liderazgo asume toda la responsabilidad, dirige y controla a sus colaboradores favoreciendo la comunicación únicamente y hacia arriba subrayando el rumor.

De acuerdo a Levicki (1998) este liderazgo es pertinente en momentos de crisis como lo menciona Goleman (82:2013) ofrece un rumbo claro en una emergencia. Sin embargo, tiene sus desventajas generando malestar, frustración e incluso molestia del grupo.

2.3.4.2. Liderazgo democrático: participativo.

Se trata de un liderazgo motivador centrado en el ánimo y el estímulo de la participación del grupo. Es un liderazgo participativo donde las decisiones se toman en conjunto después discutir y debatir de esta manera se practica el liderazgo bajo el análisis y la reflexión de las ideas propuestas por los colaboradores confiriendo mayor responsabilidad según Rodríguez (2005) acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Este liderazgo tiene la ventaja de fomenta la igualdad y las relaciones entre el líder-agente y sus colaboradores. Sin embargo existe la desventaja de retrasar la toma de decisiones tras la simultánea participación de todo el grupo de acuerdo a Goleman (82:2013) valora la aportación de los demás consigue compromiso gracias a la participación de los demás.

2.3.4.3. Liderazgo laissez faire: Liberal.

Este liderazgo se caracteriza por otorgar libertad y confianza al grupo. Las decisiones son delegadas totalmente en el grupo la participación del agente es limitada y prácticamente nula sin embargo se requiere contar con la mayor capacitación a fin de tomar decisiones correctas y asumir responsablemente la delegación otorgada esta propuesta se caracteriza por que las cosas sucedan sin proporcionar estructura. Una ventaja es que puede funcionar un tiempo pues fomenta el desarrollo del grupo bajo aspectos importantes para su crecimiento como la libertad y la responsabilidad de cada uno sin embargo representa una desventaja hasta cierto punto peligrosa para la organización de acuerdo a Rodríguez (2005) proporciona muy poco contacto y apoyo para el grupo.

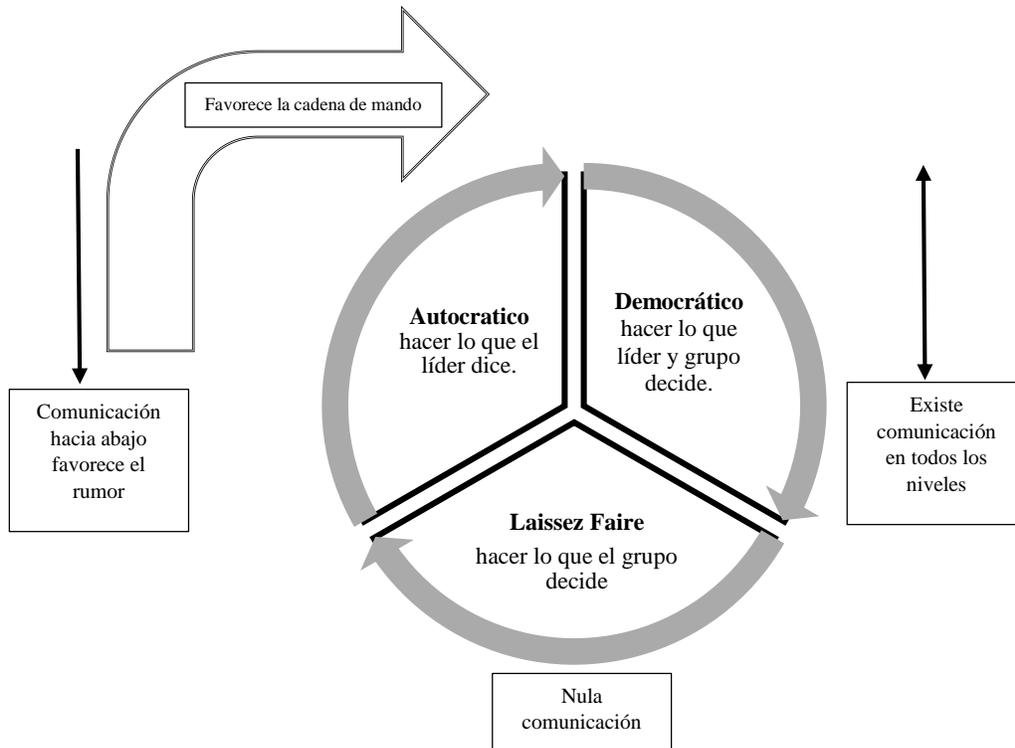


Fig. 7. Elaboración propia a partir de Weber (1991) Orientaciones del liderazgo.

Orientaciones del liderazgo:

Autocrático. Dirigido a la delegación de actividades y la acción de los colaboradores por medio de la disciplina y la obediencia. El líder decide sin consultar a nadie.

Democrático. Dirigido a los colaboradores fomentando su participación en la toma de decisiones. El líder decide tras consultar a los colaboradores permitiendo que la mayoría decida qué decisión se tomará.

Laissez Faire: Dirigido dispersamente a los colaboradores delegando autoridad. El líder deja que los colaboradores decidan sobre las decisiones que deban tomarse.

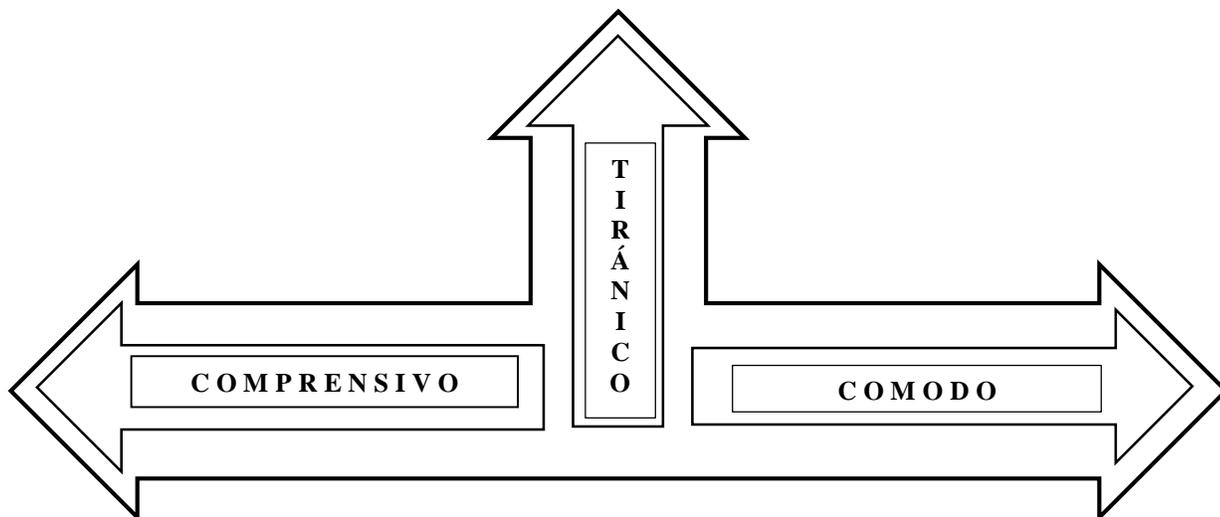


FIG. 8. Comportamientos del liderazgo en una organización. Elaboración propia a partir de las teorías de los rasgos, comportamientos y contingente 1900-1990, en Lupano y Castro (2003). El liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales, en otras palabras, de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre.

Ventajas y desventajas de los liderazgos: autocrático, democrático y liberal.		
Liderazgo	Ventajas	Desventajas
<p><u>Autocrático</u> Líder dominante, autoritario.</p> <p>Personalidad: Desagradable, Hostil. Tenso, Frustrante, Triste, Frío.</p>	Centraliza el poder y la toma de decisiones. Las decisiones se toman rápidamente. Agrada al líder. Proporciona seguridad. Brinda estabilidad. El grupo muestra madurez.	Toma decisiones unilaterales. Ocasiona malestar, disgusto y frustración. Es dominador. Estableces diferencias jerárquicas marcadas. La comunicación es unilateral y descendente.
<p><u>Democrático</u> Líder participativo.</p> <p>Personalidad: Agradable, Amistoso, Relajado, Servicial, Alegre, Afectuoso</p>	Descentraliza el poder y la toma de decisiones. Las decisiones se toman por consenso. Promueve el dialogo y la participación. Motiva. Estrecha la relación líder-grupo. Mejora la comunicación. Escucha y sugiere. Forja estímulos. Trabaja en equipo. Respeto y da libertad. Se preocupa por facilitar el trabajo. La comunicación circula de forma ascendente y descendente. El grupo es inmaduro.	Las decisiones son tomadas lentamente. El grupo no quiere asumir responsabilidades.
<p><u>Liberal o laissez faire</u> Líder que delega.</p>	El poder está en el grupo. La responsabilidad es positiva. El grupo: Se organiza.	Nula actividad del líder. Genera inseguridad. Marca inestabilidad.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

	Se capacita Autodirige El grupo depende de sí mismo. El grupo muestra madurez, responsabilidad y confían en sí mismos, saben como y que deben hacer.	
--	---	--

TABLA 5. Elaboración propia a partir de (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, Levicki (1998), Rodríguez (2005).

3. Impacto del liderazgo en el diseño de la microorganización

Este apartado resulta de importancia debido a que la estructura organizacional genera patrones de comportamiento y coordinación en el marco del liderazgo fijado con autoridad formal. Como se observa a lo largo del presente trabajo existen formas de controlar y predecir el comportamiento de la microorganización a partir de sus propias estructuras con la intención de minimizar las influencias de ambos agentes con el grupo y al viceversa. El diseño de la microorganización determina un espacio de interacción de fuerzas entre todos los agentes, pues forman El diseño mostrado en esta apartado da forma como se perciben las relaciones estructurales que controlan a los agentes y que no actúan de forma autónoma pues las relaciones de liderazgo guían su conducta. El diseño organizacional asume un doble proceso para la microorganización: por un lado organiza cada área y por el otro formula proyecto e implica la participación de ambos agentes.

3.1. Liderazgo y diseño organizacional de la microorganización:

Su estructura es burocrática pero descentralizada. Opera bajo la normalización de habilidades de ambos agentes aunque existe poca especialización de sus funciones. Los de la microorganización trabajan en forma autónoma controlados por dos agentes, individuos 1-A y 2-B. El staff de apoyo es reducido y maquinal, el contexto se muestra complejo pero estable. La microorganización pertenece al sector servicios y por ende maneja estrategias estables fragmentadas por individuos 1-A y 2-B pero cohesionadas pues se elaboran con la opinión profesional de cada área y decididas en forma colectiva mostrando la alternación de dos liderazgos: democrático y autocrático en tanto existen problemas de coordinación principalmente por parte de ambos agentes que muestran resistencia a innovar, las respuestas a estos problemas son disfuncionales (maquinalizarlas).

3.2. Liderazgo y organización.

La Teoría Clásica es reconocida por el énfasis que da a la estructura y las funciones que debe tener una organización para lograr la mayor eficiencia de la misma. En ese sentido, la teoría de Fayol (1985) mostró como una serie de pasos a seguir logran llegar a la mayor eficiencia. Sin embargo, para analizar integralmente a una organización se deben considerar no solo los pasos a seguir sino todos los elementos que la integran y que resultan interdependientes entre sí. Se reconoce la importancia del liderazgo al influir en el futuro de la microorganización por medio de la coordinación integral de todo el grupo sin descartar la presencia de contingencias que requieren contar con un miembro cuyas características personales, psicológicas y sociológicas le permitan atender la situación fijada en la Teoría Situacional.

En tanto, la Teoría General de Sistemas considera que los elementos de una organización se relacionan e interactúan formando un todo, es decir un solo liderazgo, en el caso de las organizaciones, no existe excepción, estas son sistemas abiertos, complejos pero flexibles en la mayoría de los casos y restando importancia al liderazgo democrático pero favoreciendo al liberal. La teoría moderna de la organización considera que las organizaciones deben estudiarse como sistemas integrando todos sus elementos incluyendo los externos por lo tanto su estudio también comprende al grupo, las relaciones formales e informales que se establecen, la tecnología, los procesos diseñados, el ambiente cambiante, los proveedores y clientes, el tiempo y la organización misma.

A fin de contextualizar sobre la microorganización es importante mencionar que se trata de una organización caracterizada por un uso mínimo de reglas y disposiciones formales, toma de

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

decisiones ambigua pues en algunos casos se observa centralizada y en otros descentralizada y compartida, una estructura flexible de autoridad pues las responsabilidades de cada puesto se encuentran definidas, reconocidas y legitimadas en la informalidad.

Para Pugh et al (1968) corresponde a la teoría de la organización desarrollar herramientas conceptuales y metodológicas que consideren variaciones en las organizaciones a fin de contar con datos que sean indicadores en la comparación de estudios entre distintas organizaciones. Evidentemente cada organización muestra un comportamiento organizacional diferente, diseñada bajo premisas distintas y por ende enfrenta, algunas, situaciones contempladas desde su creación. En las ciencias sociales el estudio permite conocer la realidad de los fenómenos que enfrentan las organizaciones reconociendo que no existen formas puras de organización ni tampoco modelos capaces de ser copiados por otras organizaciones y que garanticen su éxito o permanencia, un ejemplo de fenómenos de estudio es el liderazgo como fenómeno social en las organizaciones. Cada organización es diferente a las otras y posee sus propias particularidades y especificidades por ello resulta importante concebirlas.

3.3. La anatomía organizacional de la microorganización.

La anatomía es una idea metafórica de referirnos al funcionamiento del organismo de una microorganización y su estructura. La microorganización está formada por individuos, un grupo de agentes que tienen habilidades complementarias, coordinan esfuerzos en función de objetivos comunes que deben estructurarse en torno a un modelo de roles, relaciones y procesos que distribuyan adecuadamente el trabajo. De acuerdo a Simon (1988:209) el análisis anatómico inicia

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

desde el comportamiento de la microorganización reconociendo que se trata de una red compleja de procesos decisorios que influyen en las decisiones de cada una de las áreas y el grupo.

El proceso decisorio de toma de decisiones de la microorganización descansa en dos agentes distintos (individuo 1-A que decide y ordena dentro de la organización y, otro que opera al exterior de la misma, individuo 2-B) pero que no son excluyentes uno del otro sino que se complementan. La conducta de cada miembro de la organización se considera una parte importante para explicar el éxito o el fracaso de la misma debido a que son un grupo de personas actuando (Simon, 1968:48) en función del mismo objetivo.

En la actualidad las decisiones se ejercen por jerarquía de acuerdo a la misión y los objetivos de la microorganización en coordinación con cada una de sus áreas pero siempre respetando los espacios de ambos agentes. La operación se realiza mediante un proceso de comunicación cruzada con coordinadores por división y con el coordinador general (de acuerdo al proceso de la decisión compuesta se utiliza la técnica de supervisión a cargo del individuo 2-B que es quien se encuentra responsable en el campo de operación) que decide de acuerdo con las necesidades contempladas en el portafolio de proyectos en desarrollo que contiene las propuestas de trabajo y los proyectos establecidos con los clientes, funciones que administra el individuo 1-A (técnica de planificación en base a la aplicación de decisiones racionales) a través de los canales formales y no formales de comunicación de la organización por tanto las decisiones se toman de la interacción de ambos (Simon, 1988:210).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Se observa un grado de influencia mayor (Simon, 1988:211) por parte del individuo 1-A pues sus decisiones gobiernan todos los aspectos del comportamiento de la organización, sus elementos y miembros. De acuerdo a Simon el medio en que se encuentra un subordinado en una organización es generalmente una composición íntimamente entrelazada de influencias (1968:79) entre la practicidad y el conocimiento. Finalmente, el proceso decisorio de la organización es centralizado mediante reglas generales que impiden a sus miembros decidir por decisión propia o individual remitiéndose solamente a aceptar instrucciones de los agentes con mayor jerarquía.

3.4 Enfoques tradicionales del diseño organizacional de la microorganización.

Cuando ambos agentes de la microorganización desarrollan planes sobre cómo debe funcionar o funcionaría mejor su empresa realizan propuestas sobre el diseño organizacional depositando la responsabilidad en el individuo 1-A, quien elabora un plan considerando todas las tareas, funciones, objetivos y compromisos de la organización. Posteriormente desarrollan agrupaciones y ordenan puestos de trabajo, áreas e individuos para lograr los objetivos eficientemente. El diseño organizacional se expresa a través de un organigrama¹ sin embargo en el caso de esta organización no existe tal instrumento de manera física pese a ello simbólicamente cada miembro reconoce

¹ Un organigrama es la estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas. **Ápice estratégico:** Toma decisiones y supervisa. **Línea media:** Jerarquía de autoridad entre el ápice y el núcleo de operaciones. **Tecnoestructura:** Profesionales que planifican y controlan el trabajo. **Núcleo de operaciones:** Grupo de personas que realizan el trabajo, prestan servicios y producen. **Staff de apoyo:** Suministra diversos servicios internos. **Ideología:** Se refiere a su cultura, tradiciones y costumbres que la caracterizan de otras organizaciones (Anand y Daft, 2007).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

legítimamente los niveles jerárquicos determinados en los puestos de trabajo, lo que constituye parte del diseño burocrático organizacional, VER FIG. 9.

Pugh (1973) construye un perfil de la estructura característico de las organizaciones basado en las siguientes dimensiones: especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración y flexibilidad desde donde se distribuye el trabajo y se delegan responsabilidades. En el caso del análisis de la presente organización se observa poca especialización en sus puestos, este aspecto se refiere sólo a funciones llevadas a cabo por la misma organización (Pugh, 1973:71).

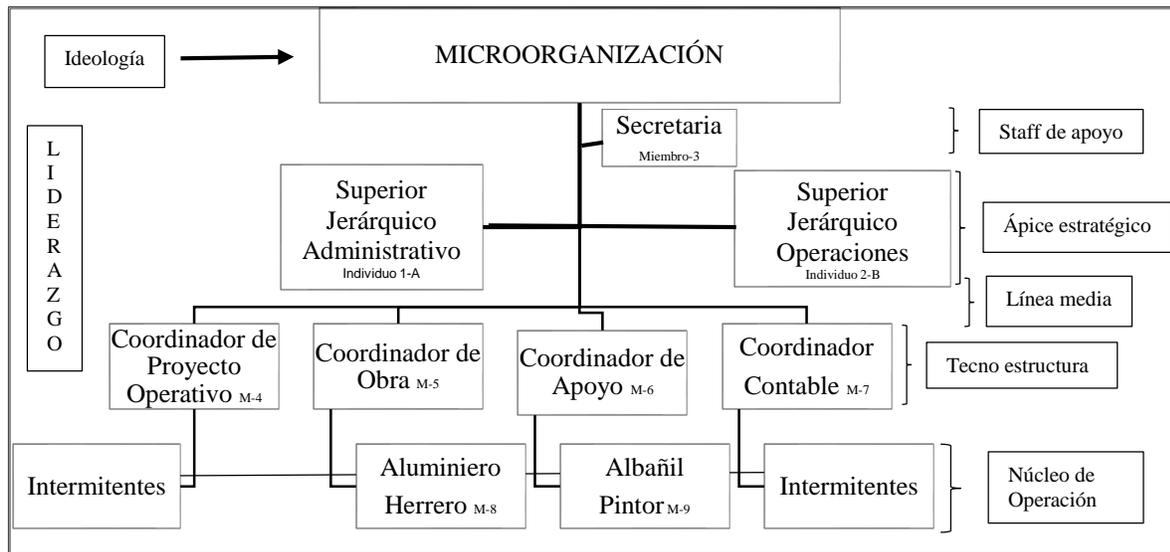


FIG. 9. Organigrama simbólico de la microorganización. Elaboración propia a partir de la propuesta de Mintzberg (1989) e información proporcionada por la microorganización.

Los problemas operativos se operan en base a procedimientos que dan un carácter de formalidad a la microorganización pero estos existen solo simbólicamente es decir en la informalidad. De acuerdo a Pugh (1973) un procedimiento, es una dimensión de la estructura de una organización que es llevado a ser un evento que tiene la regularidad de ocurrencia y se legitima por la misma (1973:72) hasta estandarizarse aplicándose en la cotidianidad de su vida organizacional. En

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

referencia a la propuesta de Weber (1991) se distinguen organizaciones que operan bajo enfoques burocráticos, tradicionales y carismáticos.

Pero en toda organización burocrática la actividad necesaria para alcanzar un objetivo implica la asignación de tareas y responsabilidades a cada uno de los miembros involucrados; la organización burocrática se basa en el principio de la jerarquía que significa que todo miembro inferior está sujeto a la supervisión y control de un superior. En la microorganización se establece una relación impersonal, adoptada directamente por el individuo 2-B que favorece la formalización en sus procedimientos internos cabe recordar que su espacio de acción está determinado por acuerdos internos e informales pero legitimados en el respeto a sus decisiones, exclusivamente concernientes, en la operación de la organización a fin de resolver oportunamente las situaciones que se susciten, a continuación un cuadro resumen sobre la Teoría de la Burocracia de Weber (1991) objetivos y principales aportaciones que sirven de sustento para su funcionalidad (1991),

VER FIG. 10:

<p>Periodo 1930-1940 Surge a mediados del siglo XX.</p>	<p>Objetivos *Establecer normas en la organización para ejercer el control total. *Las organizaciones están vinculadas con el Estado. *Se ejerce una dominación legal-racional en las empresas. *Se debe obedecer según el nivel jerárquico. *Los miembros de la organización deben apegarse a las normas y leyes.</p>
Escuela de la Burocracia	
<p>Máximos exponentes. Max Weber (Fundador de la escuela). *Merton *Carlos Marx</p>	<p>Aportaciones. La organización se rige bajo reglas escritas. *Existe una estrecha relación entre el Estado y las empresas. *Las reglas se imponen sin favoritismo alguno. *Se establecen relaciones de poder.</p>

FIG. 10: Elaboración propia a partir de Weber (1991).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Finalmente, se observa una mayor concentración de las decisiones en el espacio interno de la organización del agente interno y en la operación esta se halla en el externo conforme la contextualización se ubique y en ambos casos se encuentra legitimada y reconocida por el grupo sin contar con manuales escritos que lo determinen. Por ende, la organización no toma una forma de manera automática sino que lo hace por las decisiones que se toman para diversificarse, reorganizarse y rediseñarse para ajustarse mejor a sus ambientes.

3.5. Formalización y estructura de la microorganización.

Hall (1996) considera que el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, es el arreglo de las partes de la organización. La estructura de la microorganización está determinada en parte por su grado de centralización y descentralización lo que depende de los siguientes factores contextuales como su origen e historia, propiedad y control, tamaño y número de empleados, posición en el mercado, tecnología, unificación geográfica, interdependencia, cultura interna, factores ambientales y la cultura nacional, todos ellos le dan forma. En ese sentido Hall (1996) menciona que el tamaño y el ambiente tienen que ver en la determinación de las formas organizacionales.

Por otro lado, Weber (1991) define la burocracia como un solo tipo de estructura (Donaldson, 2008). La estructura de la microorganización favorece la figura del agente interno sin percibir que los factores contextuales ocasionarán variaciones en la forma originalmente planteada para esta organización. Hall (1996:93) menciona dos categorías que afectan la estructura: el contexto y el diseño. La presencia del agente interno es vital durante el proceso de operación de la organización

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

ya que es la figura de mayor jerarquía presente en ese campo de acción, contexto, y por tanto sus decisiones son obedecidas por los miembros presentes.

La centralización en este momento tiene que ver con el lugar donde se ubica la autoridad para tomar decisiones que afectan a la organización. La descentralización también permite a la organización adaptarse mejor a las condiciones delegando la autoridad a los que están físicamente presentes y activos en un proyecto meramente en el espacio de operación. De acuerdo a Hall (1996:92) las estructuras organizacionales son una consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores y esto también lo refleja.

Es una organización pequeña considerada microorganización que dispone de personal fijo necesario para atender cualquier proyecto y se allega de personal intermitente a fin de cubrir proyectos de mayor volumen y el cual no se encuentra considerado permanentemente en la nómina de la organización tal y como lo menciona Hall (1996) el problema de usar este aspecto es el significado del número de personas es ambiguo y un mayor tamaño significa un incremento en el presupuesto y en la estructuración de las actividades organizacionales por lo que este dato no es exacto.

En este sentido, la meta de la microorganización es mantener el tamaño de la organización al mínimo para reducir los costos (Hall, 1996:94) considerando que difícilmente una organización llega a formar una estructura sólida, duradera y viable resulta vital el ahorro. La tecnología afecta la estructura de la organización en la medida que ocasiona cambios de acuerdo a Goodman (citado

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

por Hall 1996:97) es la actuación o cambio de un objeto de un estado a otro, el objeto puede ser un ser viviente, un símbolo, o un objeto inanimado que es afectado.

3.6. Enfoques tradicionales para el estudio de la microorganización.

Desde el punto de vista de los enfoques tradicionales del diseño organizacional destacan dos que permiten comprender variables internas y externas de la microorganización que impactan en su liderazgo: contingencial, configuracional e institucional.

3.6.1 Contingencial:

El desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones para la Teoría de la Contingencia los factores externos e internos, mencionados anteriormente en el presente ensayo académico, resultan importantes pues son las variables de una empresa y tienden estar en constante movimiento produciendo cambios en muchos casos imprevistos causando atraso y ocasionando modificaciones en su estructura. La Teoría de la Contingencia no concibe una única forma de organizarse, la única estabilidad verdadera y permanente, tanto para las organizaciones como para todos los demás sistemas vivos es la muerte (Mintzberg, 1989:289), dentro de un ambiente cambiante propone elegir alternativas u opciones de solución, VER FIG. 11:

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

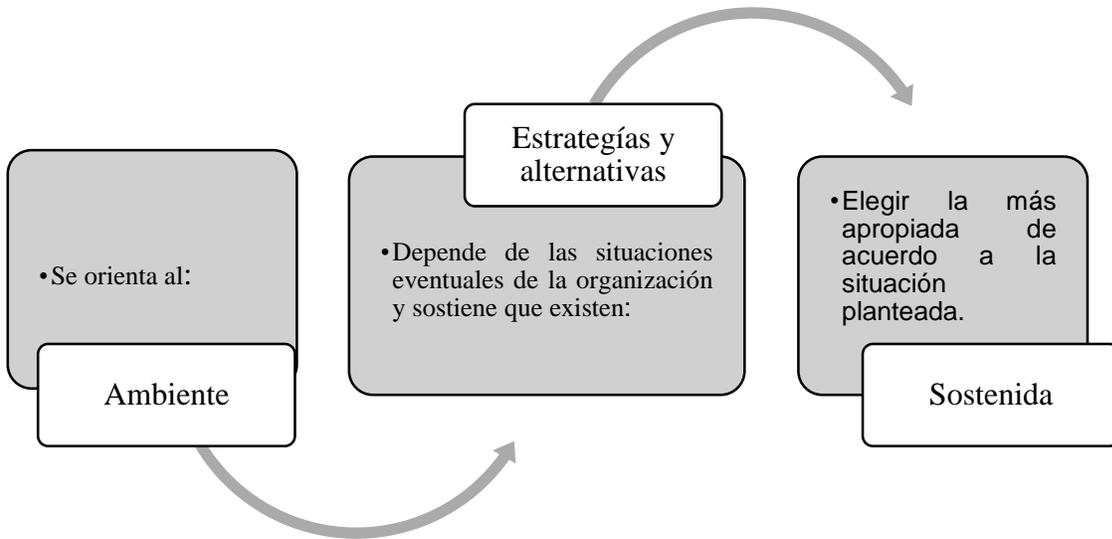
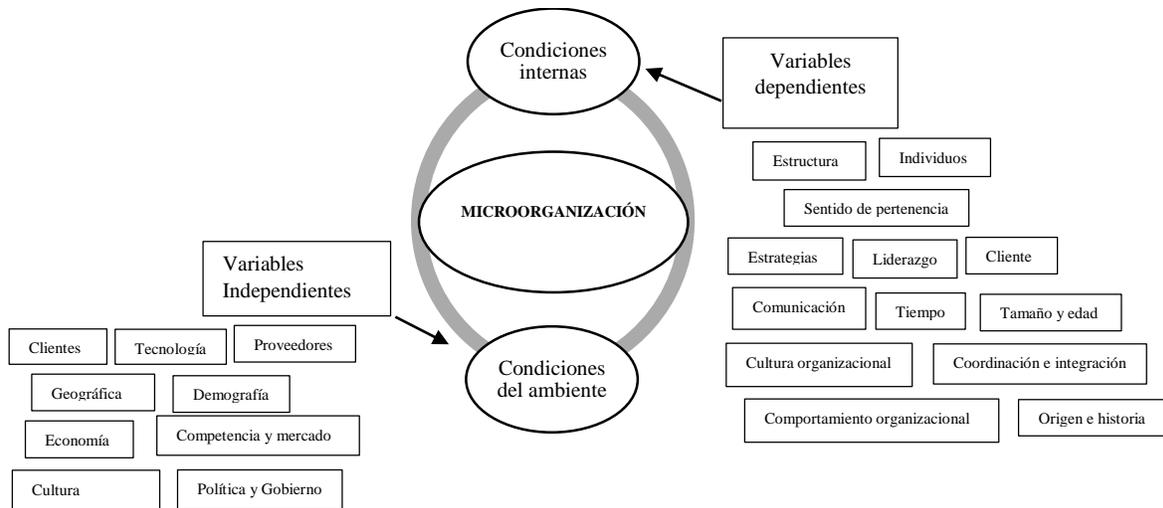


FIG. 11:
Diagrama sobre el proceso de la Teoría de la Contingencia.
Elaboración propia a partir de Demers (2007).

La Teoría Contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente (exterior) y las que se dan al interior de la organización, VER FIG. 12.



VER FIG. 12. Diagrama contingencial de la microorganización a partir de Donaldson, 2008.

Con frecuencia se supone que pueden ser controladas por sus líderes parecería que son capaces de controlar y cambiar las formas de las organizaciones (Brunsson, 2007:13):

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

- Estructuras
- Métodos
- Ideologías de trabajo

1994 marca cambio total en la configuración de la organización modificando su nombre de para constituirse bajo otra razón social. Cambio, ruptura o reforma desde el punto de vista de Brunsson (2007) el concepto de reforma plantea una perspectiva que influye en los procesos de cambio organizacional y en la manera en que las organizaciones funcionan, así como en el liderazgo interno de tal manera que las estructuras, los procesos e ideologías se rediseñan, reformulan o en el mejor de los casos como lo menciona Brunsson (2007:14) la reorganización es una herramienta donde las organizaciones son consideradas como meros instrumentos o medios, VER FIG. 13.

Las organizaciones están formadas por personas y diseñadas para alcanzar objetivos. Sin embargo, confrontan ambientes diversos, se exponen a constantes cambios turbulentos bajo condiciones inciertas y relaciones complejas presentando al diseño organizacional problemático e incierto (Hall, 1996:109) pero con la salvedad de aplicar estrategias de acuerdo a los contextos: las decisiones también involucran estrategias. En el 2005, la microorganización enfrentó un periodo de crisis económica derivado del contexto nacional resuelto con la reducción de su espacio físico lo que permitió disminuir parte del pago de la renta ocupado como su oficina así también se fomenta la economía de escala a fin de lograr un ahorro mayor.

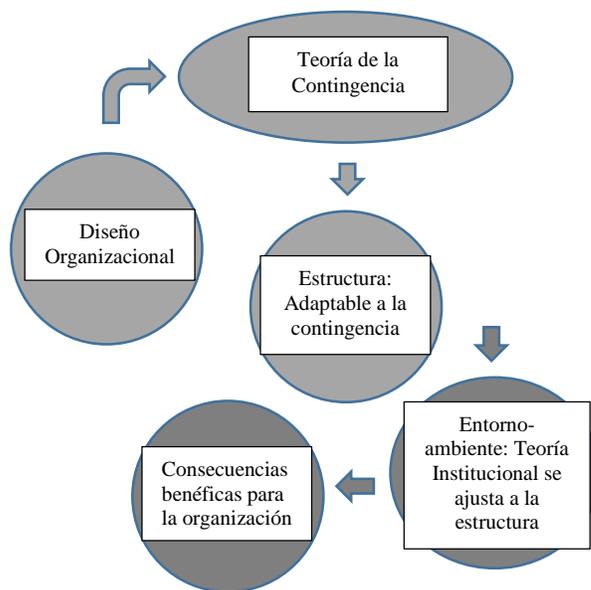


FIG. 13. Elaboración propia a partir de Donaldson, 2008.

Contingencia y diseño organizacional: una organización puede tener una estructura que se ajuste a la contingencia y los requisitos institucionales, sin embargo, sería un caso raro. La mayoría de las organizaciones no se ajusta a los requisitos.

3.6.2 Configuracional.

Basándose en el concepto de configuración se distinguen dos tipos de cambio: el impulso y la revolución. De acuerdo a Demers (2007) el impulso se define como un largo periodo de ajustes incrementales que refuerzan la configuración existente en tanto la revolución se define como un periodo raro y corto de extensa reversión que da lugar a una nueva configuración.

La microorganización surge en 1994 consolidada con una razón social y establecida en un domicilio fijo. En el año 2004 sufre un cambio que la marca totalmente a partir de ese momento

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

el estatus de la organización es modificada como consecuencia de la salida del Administrador General en activo ocasionando la mayor fractura de la empresa llevándola a su muerte para posteriormente dar lugar a una nueva configuración (Demers, 2007:49) bajo la razón social que actualmente conocemos. La adopción de la estrategia implementada por el resto de los miembros de la organización fue coherente con las exigencias ambientales (Tushman y Romanelli, 1985 en Demers, 2007:53) las reorientación dio origen a una nueva organización caracterizada por un equipo ejecutivo estable de alta dirección y liderazgo (ambos agentes), responsables de implementar ajustes incrementales para afinar la orientación estratégica existente.

Bajo esta lógica, el liderazgo asume el cambio en la organización se concibe como un instrumento en las manos de ambos agentes a fin de transformarla en función de sus objetivos. La microorganización se caracteriza por ser del tipo profesional en virtud de las características expuestas a lo largo del presente ensayo y en comparación a la TABLA 6 que muestra un resumen del enfoque configuracional expuesto por Mintzberg (1989).

Enfoque Configuracional de las Organizaciones.			
Configuración (tipo de organización)	Mecanismo de coordinación (formal e informal)	Parte de la organización	Tipo de descentralización (decisiones)
Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Maquinal	Normalización en los procesos	Tecno estructura	Descentralización horizontal limitada
Diversificada	Normalización outputs	Línea Media	Descentralización vertidas limitadas
Profesional	Normalización por habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Innovadora o Adhocrática	Adaptación mutua	Staff de Apoyo	Descentralización selectiva
Misionera	Normalización y reglas	Ideología	Descentralización
Política	Ninguno	Ninguna	Varios

TABLA 6. De acuerdo a Mintzberg (1989).

3.6.3 Institucionalización de la microorganización.

El proceso de institucionalización en la microorganización se encuentra consolidado, según se observa en el comportamiento de sus miembros, lo que facilita modificar su estatus e iniciar su rediseño bajo otra razón social pero conservando la esencia anterior. Este cambio según Goodin (1996:20) puede contribuir a la estabilidad y la continuidad, pues refuerzan la identidad institucional de la organización lo que hoy puede afirmarse su reorganización evita su muerte y lo que resulta valioso es la afinidad de cada miembro al grupo pese hacer un mecanismo de control social sobre su voluntad (Goodin, 1996:18, 36) e identificándose con la estructura organizacional y el liderazgo configurado a partir del vínculo agente y grupo que observamos mantiene estable a la organización.

En este sentido, la perspectiva institucional considera al diseño organizacional no como proceso racional basado en metas organizacionales sino como procesos de presiones externas e internas. El diseño consiste en la creación de una forma de promover resultados valiosos en un contexto en particular y a la justa correspondencia de la organización con su entorno (Goodin, 1996:49,56). Se trata de una organización institucionalizada (Goodin, 1996:18) en la medida que su comportamiento está determinado por reglas culturales condicionadas en prácticas ya rutinarias

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

pues de forma acostumbrada realiza juntas de trabajo los días viernes de cada semana al termino se realiza una partida de ajedrez o domino entre sus miembros lo que ha es considerado como una tradición interna y que agrada a sus empleados. Así también no existe un RDU (Reparto de Utilidades) sino que se premia con el 3% de la ganancia obtenido en los proyectos cuando estos son entregados puntualmente.

A continuación, se desarrolla el cuarto apartado, en el mismo se encuentra el marco metodológico y las herramientas utilizadas para conocer el liderazgo que se desarrolla en la microorganización.

4. Abordaje metodológico del fenómeno del liderazgo en la microorganización.

Considerando que para Sabino (1986) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos datos e información en la presente investigación se consideró la aplicación de un test no es un estudio experimental sino una investigación sustentada en la recaudación de información mediante tres instrumentos de validación utilizados de forma preferente en las ciencias sociales: observación directa, entrevista y aplicación de test que se consideraron pertinentes de acuerdo al contexto donde se encuentra la microorganización y que facilitaron la investigación.

Autores como Giroux y Tremblay (2004) consideran dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo, cada uno tiene ventajas y desventajas utilizando ambas metodologías, en esta investigación, a fin de lograr mayor objetividad sobre el fenómeno del liderazgo en la microorganización pues finalmente se obtendrán datos duros que proporcionarán conocimiento a los estudios organizacionales sobre las particularidades de esta organización.

El test se aplicó a la totalidad de la población: dos ápices estratégicos (agentes), un staff de apoyo, cuatro miembros de la tecnoestructura y dos del núcleo de operaciones. El test se encuentra enfocado al fenómeno del liderazgo y direccionado hacia tres liderazgos mediante un consolidado que codifica el fenómeno del liderazgo a partir de la conducta de un agente y el efecto que su liderazgo tiene sobre un grupo. El utilizado como herramienta de validación es el test de Lewin (1939) diseñado con preguntas cerradas que predeterminan las respuestas a fin de conocer lo que los miembros dicen que hacen, recabar información, estudiar los datos e interpretarlos cuantitativamente. En la entrevista se estudia lo que los miembros dicen y hacen permitiendo

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

contextualizar las situaciones vividas y los comportamientos reales de ambos individuos objeto de estudio.

En el trabajo de campo se realizarán visitas aleatorias para observar a ambos agentes y al grupo en su entorno laboral. Durante las visitas se observará el fenómeno de forma natural de acuerdo a Lewin (1939) el liderazgo induce al comportamiento del grupo lo que permitirá conocer detalles del mismo el sentido real es identificar la relación que guarda la forma de conducción y los comportamientos agresivos, cordiales y relajados y elaborar registros de observaciones de las acciones y las repercusiones de cada tipo de conducción determinada por uno de los comportamientos mencionados. El trabajo de observación enfatizará su atención en analizar las conductas y comportamientos no verbales útiles para la toma de ideas (Hernández et al, 2010) y fortalecerá la indagación del fenómeno del liderazgo en la microorganización:

La conducta del liderazgo se modifica de acuerdo a necesidades y factores que se presentan e influyen los rasgos de la personalidad de cada agente impactando el comportamiento frente al grupo, VER TABLA 7.

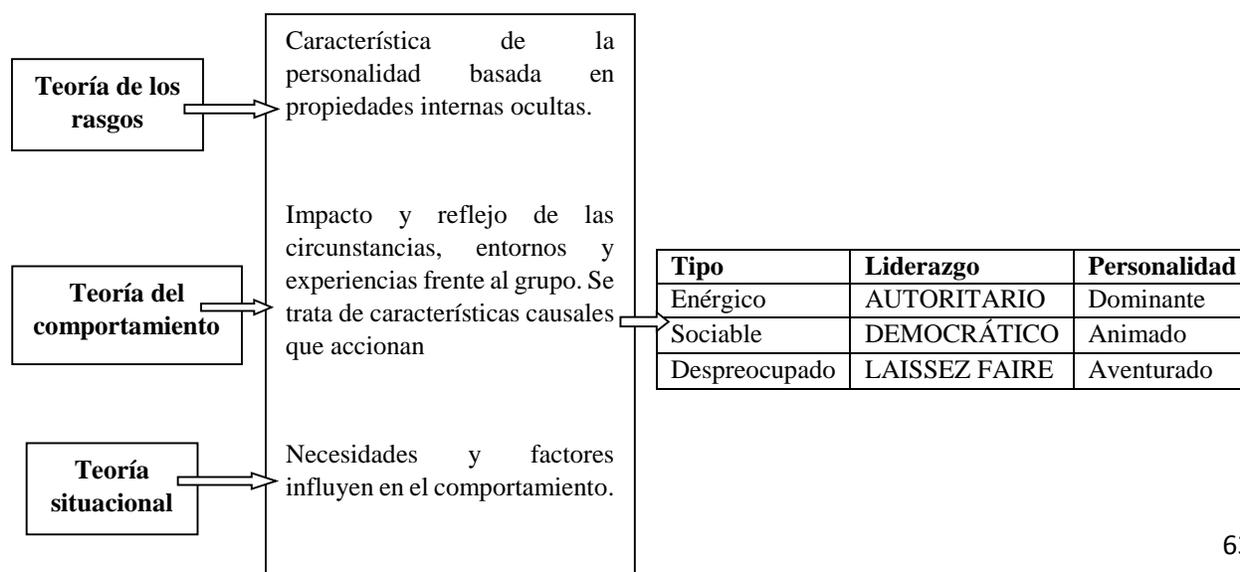


TABLA 7. Elaboración propia a partir de Eysenck en Revista Internacional de Psicología, 2010.

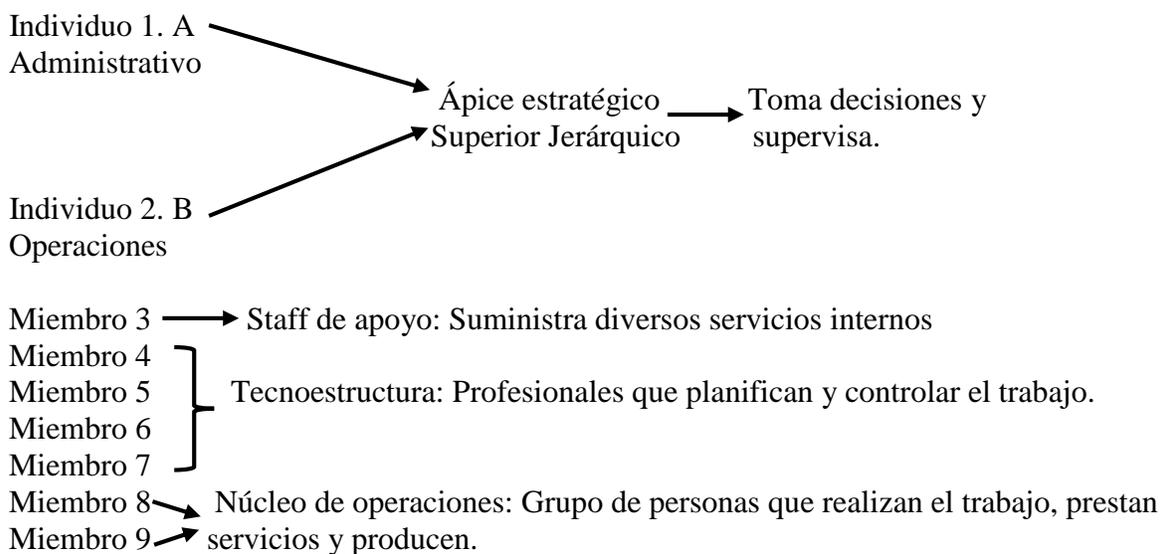
Este apartado muestra la descripción de la metodología utilizada para conocer el fenómeno de liderazgo en la microorganización basada en tres liderazgos: autoritario, democrático y liberal descritos por Lewin (1939) hace muchos años pero vigentes en la actualidad (en Lewin y Lippit 1938; Lewin, Lippit y White 1939; White y Lippit 1974). Los datos obtenidos serán resultado del trabajo de campo realizado dentro de las instalaciones de la microorganización así también dos espacios alternos ubicados en el Municipio de Tetelcingo en Cuautla, Morelos y en el perímetro de la delegación Coyoacán donde la microorganización laboro. Se trata de un trabajo complejo principalmente por la dificultad que representa obtener la confianza de los miembros durante las entrevistas y disponer de información objetiva.

El test se aplicó con dos objetivos de validación de las evidencias sobre el fenómeno: el primero para definir el liderazgo que priva en la organización en base a la percepción que tienen sobre si mismos ambos agentes y el segundo para conocer la percepción que tiene el grupo sobre ambos agentes. Lewin (1939) parte de pensar al objeto de estudio como un grupo, un todo, en el cual se encuentran partes (agentes y subgrupos). En ese sentido Mintzberg (1989) considero que una organización puede dividirse en partes constitutivas, véase la tercera parte de la presente investigación. En la aplicación del test se trabaja con una población de nueve miembros correspondiente a la totalidad de sus integrantes y en las entrevistas se contó con la colaboración de dos miembros del total de la población.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

En la aplicación de ambos instrumentos se sugirió clasificar cada miembro de acuerdo al lugar que ocupan dentro de la microorganización y conforme lo consideran propio ambos autores:

- Ápice Estratégico.
- Línea Intermedia.
- Tecno Estructura.
- Staff de Apoyo.
- Núcleo de Operaciones.



Las entrevistas fueron realizadas a los miembros 8 y 9 en un primer momento se pidió reservar la conversación únicamente al contacto físico sin la presencia de ningún dispositivo capaz de guardar evidencia sobre las declaraciones finalmente se accedió sin dificultad, se dispone de la grabación de dos conversaciones orales transcritas y dos escritas de tipo estructurado realizadas a los ápices estratégicos.

4.1. Primer instrumento: Test Kurt Lewin.

Aplicado el diez de octubre del dos mil dieciséis permitió conocer qué visión tienen ambos superiores jerárquicos sobre sí mismos y siete miembros de la microorganización sobre el liderazgo que ejercen ambos agentes superiores jerárquicos basándose objetivamente en el criterio de lo que creen realizaría cada superior en cada situación o contexto a partir de la importancia que ejerce un líder para obtener subordinación mediante su habilidad e incluyendo las capacidades propias de su liderazgo. Este test se encuentra diseñado para determinar el liderazgo en base a tres liderazgos diferentes que considera existen Lewin (1938) y Stogdill (1948): autoritario, democrático y liberal encontrando durante la presente investigación coincidencia con los liderazgos mencionados a partir de las características observadas en la microorganización y del modelo formal adoptado por dos individuos nombrados y elegidos para ocupar los puestos de autoridad.

4.2. Segundo instrumento: Entrevista.

Para Hernández et al (2010) este instrumento se clasifica en entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En la presente investigación se utilizó la semiestructurada abierta con el objeto de recabar información sobre un tema específico, el liderazgo que desarrolla la microorganización. Una entrevista semiestructurada da margen de libertad para formular preguntas y respuestas (Sabino 1992:18). Las entrevistas fueron realizadas de forma personal con cada uno de los dos miembros, fuera de las instalaciones de la organización ambas en la misma fecha diferentes iniciando con el miembro de mayor jerarquía por su antigüedad en la microorganización seguido del herrero.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Este instrumento se utilizó para construir un margen de evidencia cualitativo, confiable y valido dado que representan parte de las evidencias del fenómeno. Lo que contribuye en la construcción de la realidad en la microorganización y da mayor precisión al estudio del liderazgo que se realiza en esta investigación.

La información obtenida será triangula con la arrojada en el test de Lewin (1939) dado que en ambos instrumentos participan. En este caso, es una conversación oral, entre dos personas y el entrevistador no es dirigida y permite a los entrevistados que vayan narrando sus experiencias, sus puntos de vista teniendo mayor libertad para expresarse pues el test ésta direccionado. Sabino (1992:116) comenta que la entrevista metodológicamente es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación en ella el investigador se convierte en el entrevistador y apertura con una pregunta inicial a fin de recoger información estableciendo un diálogo peculiar con el entrevistado que se convierte en la fuente que proporciona información.

La principal ventaja reside en que son los miembros de la microorganización los actores sociales que proporcionan la información mediante su opinión sobre la conducta, actitud y comportamiento acerca de las características que presentan ambos agentes en su liderazgo y mejor que miembros de la microorganización para hablar de lo que piensa y siente, de lo que ha experimentado del fenómeno del liderazgo, las respuestas exponen un ejercicio de liderazgo.

4.3. Test de liderazgo de Kurt Lewin.

Lewin (1938) en los treintas realizó experimentos sobre la conducta y el comportamiento del grupo con ello demostró científicamente el resultado que se obtiene bajo ambientes de dirección democráticos, autoritarios y liberales descubrió tres liderazgos que nombro de acuerdo a los ambientes que utilizó en sus estudios. Los experimentos se repitieron varias veces obteniendo resultados similares lo que dio mayor validez a los estudios realizados.

Actualmente los liderazgos identificados por Lewin (1939) son el referente de estudios posteriores por ejemplo Lippit y White (1939) de la Universidad de Iowa realizaron estudios bajo esta orientación, VER TABLA 1. La contribución de Lewin (1939) permite conocer el liderazgo que exhiben dos agentes de la microorganización ambos han atribuido el reconocimiento logrado por la misma en el mercado de la construcción ha sido justamente el efecto de su liderazgo.

Los resultados de los experimentos realizados en 1939 arrojaron notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos. Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad que no favorecía su trabajo. Los grupos laissez-faire tuvieron un ambiente caótico y no trabajaban. En tanto, los grupos democráticos actuaron en forma distinta, fueron más productivos. Los estudios se basaban en el comportamiento que muestra un agente frente al grupo y lo que se espera conocer es su efecto en cada grupo rolendo al agente deduciendo que el liderazgo es decisivo en la conducta de los miembros del grupo.

En el caso de la microorganización ambos agentes muestran liderazgos opuestos como sucedió en los estudios de Lewin (1939) al colocar agentes con características de liderazgo diferentes en

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

un mismo grupo lo que permitió conocer su efecto y como logran que el grupo haga lo que quieren y en la forma que dicen, sencillamente porque el grupo quiere hacerlo. En ese sentido Blanchard (1982), plantea que el liderazgo muestra dos dimensiones fundamentales: preocupación por la gente y preocupación por el trabajo, las cuales se relacionan como según el caso considerando que un mismo agente puede emplear diferentes liderazgos. Sin embargo, en esta organización se presentan dos agentes cuyos comportamientos son diferentes y marcadamente muestran características muy definidas que permiten fijar un liderazgo incluso desde su percepción y más aún la del grupo.

A continuación se cuantificará los datos obtenidos en la aplicación del test al grupo de la microorganización a fin de contar con la información suficiente que permita contar con las evidencias necesarias del liderazgo que exhiben los agentes en cuestión al fenómeno bajo los tres liderazgos que propuso Lewin (1939):

5. Resultados.

5.1. Concentrado de resultados de la aplicación del Test de Kurt Lewin.

Como se mencionó anteriormente el test se aplicó a todo el grupo. Anexo se encuentra el formato utilizado de dicho instrumento y a continuación se presenta una tabla concentrando la información obtenida de acuerdo al organigrama propuesto en la FIG.13.

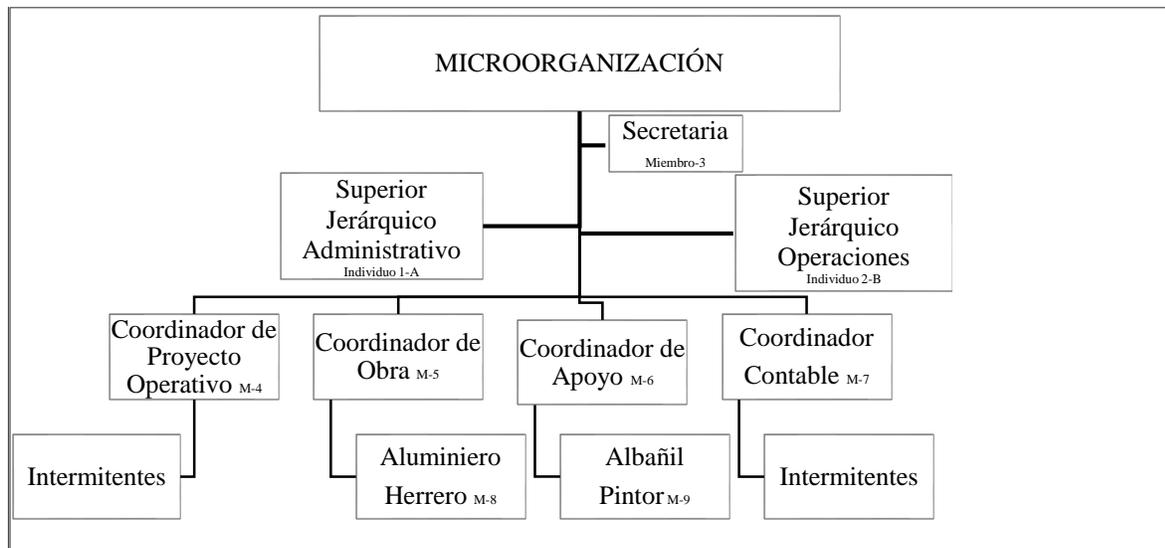


FIG. 13. Diseño organizacional simbólico de la microorganización. Elaboración propia a partir de la propuesta de Mintzberg (1989).

5.1.1. Datos correspondientes al individuo 1-A.

En este apartado se encuentra la información obtenida en la aplicación del test relativa al individuo 1-A. Abajo se encuentra el concentrado 1 de dicha información del grupo y posteriormente la información que proporciono cada miembro del grupo. Durante su aplicación se solicitó a cada agente responder con negritas de *acuerdo* (A) o *desacuerdo* (D) la respuesta elegida conforme cada planteamiento fijado en las preguntas. Posteriormente las respuestas contestadas con *desacuerdo* (D) se sumarán por cada columna con ello se conocerá el liderazgo que predomina de acuerdo a la percepción de cada miembro y el que predomina en la microorganización. Para la

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

mayor comprensión de las instrucciones es necesario revisar el apéndice A y las tablas del ubicadas en el apartado 5.1.2 de esta investigación.

Concentrado del grupo:

P R E G U N T A	Individuo 1-A	Individuo 2-B	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6	Miembro 7	Miembro 8	Miembro 9
1.	A	A	D	D	A	A	D	A	A
2.	A	A	D						
3.	D	D	A	D	D	D	A	A	D
4.	A	A	D	D	A	A	D	A	A
5.	D	A	D						
6.	D	D	A	D	D	D	A	A	D
7.	D	A	D	D	A	A	D	A	D
8.	A	D	A	A	A	A	A	A	A
9.	A	A	A	A	A	A	A	A	A
10	D	A	A	D	D	D	A	D	D
11	A	D	D	A	A	A	A	A	A
12	A	A	D	A	A	D	D	D	A
13	A	D	A	D	D	D	A	D	A
14	D	D	A	A	A	A	A	A	D
15	A	A	A	A	A	D	A	A	A
16	D	A	D	A	D	A	D	D	D
17	A	A	A	A	D	D	D	D	D
18	A	A	A	A	A	D	A	A	A
19	D	D	D	A	D	A	D	D	D
20	A	D	A	A	A	A	A	A	D
21	A	A	A	A	A	D	D	D	A
22	D	A	A	D	D	D	D	D	D
23	A	A	A	D	D	D	D	D	D
24	A	A	A	A	A	D	D	D	A
25	A	A	A	A	A	A	D	A	A
26	A	A	D	A	A	A	A	A	A
27	A	A	A	A	A	A	A	A	A
28	A	A	A	A	A	A	A	D	A
29	A	A	A	D	A	D	D	D	D
30	A	A	A	A	A	A	A	A	D

Concentrado 1. Información sobre individuo 1-A se observa la percepción del grupo del liderazgo que predomina. De acuerdo al test de Lewin (1939).

5.1.2. Datos por miembro de la microorganización:

En este apartado observaremos las respuestas dadas por cada miembro del grupo para su comprensión es necesario revisar el test anexo en el apéndice A. En cada tabla se encuentran únicamente enlistados los treinta planteamientos situacionales contemplados en el test. En los casos que la respuesta fue *desacuerdo* (D) el número de la pregunta se encuentra marcado con negritas. En encabezado muestra los tres liderazgos propuestos enlistados del 1 al 3 se observará

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

en qué columna predomina determinado liderazgo, de acuerdo a la siguiente información, determinada por Lewin (1939):

Liderazgo		
Liderazgo 1	Liderazgo 2	Liderazgo 3
Autoritario-autocrático-dictador	Democrático	Laissez faire, liberal
<p>Características: El ejercicio del liderazgo es unidireccional, No delega su autoridad, es autónomo, Sin participación del grupo, Paternalista, Rígido, Es eficiente, Dominante, Egoísta, Exigente. Restrictivo, Desconfiado, Controlador.</p> <p>Efectos negativos en la microorganización: Hostilidad. Frustración. Agresión. Descontento. No consulta al grupo. El grupo obedece sin participar. Poca iniciativa del grupo. Poca comunicación.</p> <p>Efectos positivos en la microorganización: Favorece estereotipos de conducta en el grupo. Favorece la dependencia. Decisiones inmediatas. Da estabilidad. Produce seguridad. Consigue resultados rápidos.</p>	<p>Características: El ejercicio del liderazgo involucra al grupo. Delega su autoridad, la comparte. Comprensivo y solidario, Sensible Estimula al grupo a participar.</p> <p>Efectos negativos para la microorganización: Retarda las decisiones. No logra el consenso. Fomenta las discusiones. Genera inconformidad.</p> <p>Efectos positivos en la microorganización: El grupo actúa con unidad. Da equilibrio. Confía en el grupo. Fomenta la participación del grupo. Escucha al grupo. Genera sentimiento de pertenencia del grupo.</p>	<p>Características: El ejercicio del liderazgo depende del grupo. Delega toda su autoridad al grupo. Desinteresado.</p> <p>Efectos negativos para la microorganización: El grupo entra en confusión y caos, los lleva a la autodestrucción. Fomenta la desunión del grupo. Da inestabilidad. Produce inseguridad. Nula comunicación.</p> <p>Efectos positivos en la microorganización: El grupo participa completamente. El grupo es responsable. El grupo toma todas las decisiones.</p>

A partir de Lewin (1939).

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Tablas de resultados por miembro de la microorganización: Conforme las instrucciones indicadas en la aplicación del test se solicitó marcar con negritas las respuestas consideradas *desacuerdo* (D)

En el llenado de las tablas se contemplaron los treinta ítems del test mostrando con negritas el número de la pregunta respondida *desacuerdo* (D), para mayor comprensión revisar el apéndice A.

Tablas de resultados por cada miembro de la organización sobre el individuo 1-A:

Individuo 1-A (Autoevaluación)
Ápice estratégico: Administrativo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 5	3	2

Resultado: Predomina liderazgo 1.

Individuo 2-B:
Ápice estratégico: Operaciones.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 2	2	8

Resultado: Predomina liderazgo 3.

Miembro 3
Staff de apoyo: Secretaría.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 6	4	1

Resultado: Predomina liderazgo 1.

Miembro 4
Tecnología: Coordinador de Proyecto Operativo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 6	4	2

Resultado: Predomina liderazgo 1.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Miembro 5

Tecnoestructura: Coordinador de obra.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 5	4	2

Resultado: Predomina liderazgo 1.

Miembro 6

Tecnoestructura: Coordinador de apoyo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 3	5	2

Resultado: Predomina liderazgo 7.

Miembro 7

Tecno-estructura: Coordinador contable.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 6	5	3

Resultado: Predomina liderazgo 1.

Miembro 8

Núcleo de operación: Aluminero, herrero.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 6	5	3

Resultado: Predomina liderazgo 1.

Miembro 9

Núcleo de operación: Albañil

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 5	2	3

Resultado: Predomina liderazgo 2.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

5.1.3 Información correspondiente al individuo 2-B:

Concentrado del grupo:

P R E G U N T A	Individuo 1-A	Individuo 2-B	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6	Miembro 7	Miembro 8	Miembro 9
1.	A	A	D	A	D	A	D	D	D
2.	D	A	A	A	A	D	D	A	A
3.	D	D	D	A	D	A	D	D	A
4.	A	D	D	A	D	D	D	A	A
5.	D	A	A	A	D	D	D	A	D
6.	D	D	A	A	D	A	A	A	A
7.	A	D	D	A	D	D	D	A	D
8.	D	A	D	A	D	A	D	A	A
9.	A	D	A	A	D	A	A	A	D
10	A	D	A	A	A	D	D	A	A
11	A	A	D	A	D	D	D	D	A
12	A	D	D	D	A	A	D	D	D
13	D	D	A	A	A	D	D	A	A
14	A	A	D	D	D	D	D	D	D
15	A	A	A	A	A	A	A	A	D
16	D	A	A	D	A	A	A	A	A
17	A	A	D	D	D	D	D	D	D
18	D	D	A	A	D	A	A	D	A
19	A	A	A	A	A	A	A	A	D
20	D	A	D	D	D	A	A	D	A
21	A	D	A	D	A	A	A	D	D
22	D	D	A	A	D	A	D	A	A
23	A	A	A	D	D	D	A	D	A
24	A	D	D	D	A	A	A	A	A
25	A	A	A	A	A	A	D	A	D
26	A	A	A	D	A	A	D	A	D
27	D	D	D	A	D	A	D	A	D
28	D	D	A	D	A	A	A	D	D
29	A	A	A	D	A	D	A	D	A
30		D	D	D	A	D	A	A	D

Concentrado 1. Información sobre individuo 1-A se observa la percepción del grupo del liderazgo que predomina. De acuerdo al test de Lewin (1939).

Tablas de resultados por cada miembro de la microorganización sobre el individuo 2-B:

Individuo 1-A
Ápice estratégico: Administrativo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 4	4	5

Resultado: Predomina liderazgo 3.

Individuo 2-B (Autoevaluación).
Ápice estratégico: Operaciones.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 7	2	8

Resultado: Predomina liderazgo 3.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Miembro 3
Staff de apoyo: Secretaría.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 3	5	4

Resultado: Predomina liderazgo 2.

Miembro 4
Tecnoestructura: Coordinador de Proyecto Operativo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 1	6	4

Resultado: Predomina liderazgo 2.

Miembro 5
Tecno-estructura: Coordinador de obra.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 4	7	5

Resultado: Predomina liderazgo 2.

Miembro 6
Tecnoestructura: Coordinador de apoyo.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 4	7	1

Resultado: Predomina liderazgo 2.

Miembro 7
Tecno-estructura: Coordinador contable

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 2	7	3

Resultado: Predomina liderazgo 2.

Miembro 8
Núcleo de operación: Aluminero, herrero

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 2	6	2

Resultado: Predomina liderazgo 2.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Miembro 9
Núcleo de operación: Albañil.

LIDERAZGO 1	LIDERAZGO 2	LIDERAZGO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total: 5	4	6

Resultado: Predomina liderazgo 3.

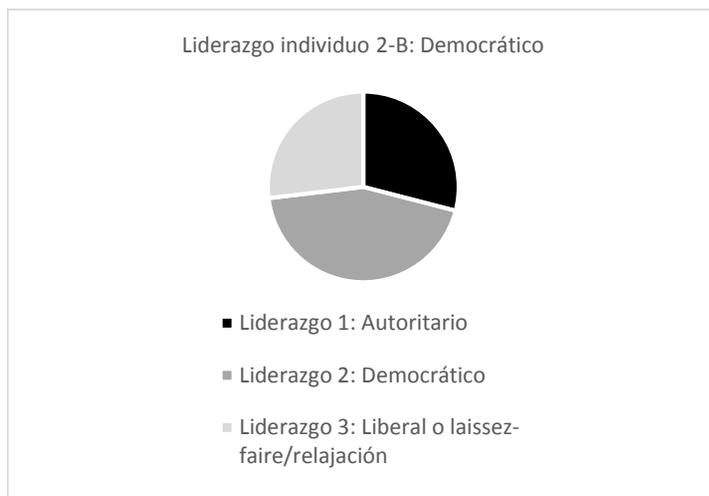
Lewin (1939) codifica el liderazgo en la conducta y el comportamiento a partir de tres liderazgos. El test cuenta con treinta preguntas que contextualizan situaciones distintas con la intención de autoevaluar a cada agente y conocer la percepción que tienen el grupo sobre el comportamiento que ambos agentes tendrían en cada contextualización planteada en las preguntas. Cada tabla muestra las respuestas de cada miembro y al finalizar se realiza la sumatoria de las respuestas *de acuerdo* y de ahí conocer el liderazgo a partir de la tendencia que se muestre. Posteriormente se concentraron los resultados en una tabla a fin de cuantificarlos en una gráfica circular y conocer el liderazgo que se desarrolla en la microorganización. A continuación se presenta la cuantificación de dichos resultados.

5.2 Resultados cuantitativos.

En base a los instrumentos utilizados y de acuerdo a la información obtenida de los mismos, los resultados han sido los siguientes:

Primer instrumento.

Gráficas.



5.3 Análisis de resultados de las gráficas.

Gráfica: Individuo 1-A. Este individuo muestra una tendencia clara al liderazgo autocrático sin embargo se equilibra con el liderazgo democrático y alejado del relajado finalmente termina dominando e induciendo al resto de los miembros bajo sumisión.

Gráfica: Individuo 2-B. Este individuo muestra varios liderazgos sin embargo tiene una mayor tendencia al liderazgo democrático. Analíticamente se observa la alternancia con el liderazgo autocrático con la ventaja de ser aceptado por el grupo a través de las críticas que el agente realiza durante el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a la Teoría de los Rasgos el individuo 1-A muestra un liderazgo dotado de la habilidad necesaria para ejercer un liderazgo autoritario es quien marca todo dentro de la microorganización. Él es quien establece los objetivos y organiza el trabajo, planifica las actividades que deben realizarse sin importarle las condiciones bajo las que trabajen: conocimiento

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

de la construcción, herramientas de trabajo apropiadas, insumos adecuados, horarios de descanso permanente y remuneración puntual. No cree en la iniciativa del grupo y no muestra interés por entablar relaciones sociales con ellos, evita la estimulación y considera es el único competente ya que los demás no son capaces de dirigirse a ellos mismos. Cree que lo sabe todo de hecho tiene centralizada la autoridad y se legitima mediante el reconocimiento que el resto le muestra en tanto posee la capacidad prescindir de los servicios del personal de base y retener pagos lo que afecta la estabilidad de la organización generando malestar entre los afectados.

Aun bajo estas condiciones espera ser obedecido sin embargo trabaja al interior de la microorganización finalmente no tiene evidencias de la calidad del trabajo que se realiza en campo. Para Weber (1991) cada agente tiene su propio liderazgo sin embargo también ofrece una tipología en la cual tiene un poder legítimo y un liderazgo fundamentado formalmente en la asignación directa del puesto. La autoevaluación basada objetivamente, de acuerdo a Lewin (1939), en el criterio de lo que cree realizaría en cada situación o contexto expuesta en el test este agente reconoce su liderazgo. En tanto, el resto de los miembros no viven un ambiente de temor ni muestran agresividad no se observa frustración como comúnmente se observa al prevalecer este liderazgo en las organizaciones de hecho el malestar que se ha vivenciado en otros casos culmina con de huelga, revisión de contrato o destitución del líder.

El liderazgo es algo muy importante pues causa un efecto positivo o negativo manifestando ventajas y desventajas para la organización. En este caso el liderazgo adoptado por ambos agentes ha favorecido el éxito de la microorganización colocándola en el mercado de la construcción, es un liderazgo necesario en este caso probablemente su efecto se encuentra vinculado a la relación

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

establecida por el individuo 2-B que muestra las características del liderazgo democrático. El liderazgo es un sistema de conducta que regula el funcionamiento de un grupo, es totalmente dinámico desde el momento en que cumple una función dentro de las organizaciones sin embargo el líder es una figura que debe ser aceptada el grupo existe un alto índice de aceptabilidad y se muestran cohesionados trabajando en cadena sin mayor dificultad. De hecho se observó resistencia a la posibilidad de ser separados de su empleo aun cuando se tratará de una oportunidad de trabajo mejor.

5.4 Análisis de resultados. Test, entrevistas realizadas a los miembros 5 y 9 sobre los individuos 1-A y 2-B.

Durante las entrevistas los miembros 5 y 9 identificaron claramente dos agentes formales separados de acuerdo a la posición que ocupan: Administrativo y de Operaciones. El entrevistado 9 considera que ambos individuos demuestran liderazgo cada uno diferente, no comparten la misma responsabilidad, ni realizan las mismas funciones sin embargo cada uno es complementario del otro y finalmente forman un liderazgo particular de dirigir a la microorganización considerándola una institución formal, sin excluirse uno del otro. De acuerdo con Bennett et al (2003) el liderazgo distribuido puede tomar una forma institucional a largo plazo por medio de estructuras en ese sentido el Individuo 1-A realiza la agenda trabajo y los recursos necesarios para desarrollar el trabajo de la microorganización.

En tanto, el Individuo 2-B realiza un liderazgo completamente en el área de trabajo, básicamente en el campo de operación, involucrándose totalmente con todos los recursos humanos

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

y materiales. En el Individuo 1-A se muestra un liderazgo con un enfoque formal caracterizado por la poca o nula comunicación con los miembros de la tecnoestructura y del núcleo de operaciones. En ese sentido la comunicación tiende a ser efectiva con el liderazgo democrático de hecho el liderazgo de la microorganización es más fluido por el Individuo 2-B dado el conocimiento especializado, la habilidad que posee en la práctica del trabajo más que en el puesto y la pertinencia que muestra al tomar decisiones inmediatas.

El individuo 1-A muestra dependencia hacia el individuo 2-B sin embargo ejerce mayor reconocimiento de liderazgo las decisiones tomadas por el individuo 1-A quien en la práctica delega totalmente la responsabilidad de la microorganización en el individuo 2-B mostrándose hostil, determinante y agresivo e impidiendo la participación del resto de los miembros incluso de su homólogo, el individuo 2-B.

El individuo 2-B muestra tendencia al liderazgo democrático a partir de las interacciones e interdependencias que establece entre el grupo y las situaciones de trabajo en el campo de operaciones, incluyendo la colaboración colectiva y coordinada en cada actividad asignada aun cuando existen actividades específicas a cada miembro no muestran apatía por realizar ajenas a las suyas. El individuo 1-A considera que el poder expresar sus opiniones y sean cumplidas lo hace considerar un liderazgo. En ese sentido, el individuo 2-B considera que su rol de liderazgo inicia en el momento que expresa sus ideas, son tomadas en cuenta, se comentan y realizan en conjunto con el resto del grupo aunque no necesariamente participen, el individuo 1-A muestra indiferencia a estas situaciones.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Se observaron acciones de liderazgo formal como lo expresa el individuo 1-A, orgullosamente coordinó la empresa desde la elaboración del plan de trabajo y realizó actividades en nuestro beneficio. En tanto el individuo 2-B menciona que su rol de trabajo es coordinar las actividades en el campo de operación para lograr cumplir con los objetivos y productos planteados para sus clientes y se encuentra pendiente que el resto de los miembros cumplan con lo previsto en sus planeaciones conforme las reuniones que realiza los días viernes de cada semana para evaluar los resultados de las mismas. Reconoce que su trabajo está enfocado al cien por ciento al campo de operaciones aunque participa en otras actividades en favor de la microorganización.

El interés del individuo 2-B se centra en el desarrollo del grupo de la microorganización, se preocupa por establecer un clima y ambiente de trabajo favorable para que el compromiso y trabajo en equipo se realicen exitosamente. Menciona sentirse orgulloso y puede decir que ha estado en la operación por varios años y que han sido de mucho aprendizaje y buenas experiencias en su vida.

Finalmente, el liderazgo se encuentra distribuido entre ambos individuos, 1-A y 2-B, lo que ha determinado el éxito de la microorganización. Según Blanchard (1998) el liderazgo se encuentra constantemente expuesto a cambios por ello el mejor liderazgo es el que se adapta al grupo de cada patrón de distribución de liderazgo tiene puntos fuertes y débiles de acuerdo al contexto y a las formas efectivas de distribuir grupalmente la función de liderazgo: delegando tareas, dejar que los miembros del grupo participen en la toma de decisiones, aceptar sugerencias del grupo y compartir información importante, relevante y significativa. Coincidiendo con Bennet (2003) el liderazgo distribuido en la microorganización toma una forma institucional Hargreaves y Fink (2006) reconocen que de esta manera se logra éxito del liderazgo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Los resultados obtenidos de la información cuantificada no solo indica la tendencia que cada agente muestra un liderazgo también representan una relación recíproca de causa-efecto. De acuerdo a Hall 1996:154) si se desean empleados satisfechos el enfoque de apoyo facilitado por el Individuo 2-B es más efectivo en tanto si lo que se desean son resultados el enfoque autoritario es el adecuado pues provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y con poder de decisión. En tanto el liderazgo democrático tiene la desventaja de tomar decisiones de forma retardada ocasionando inestabilidad y angustia entre los miembros.

6. Resultados analíticos de los instrumentos aplicados en la investigación.

El individuo 1-A considera importante al liderazgo y ello radica en que lo ejerce formalmente. Tiene una marcada tendencia al liderazgo autoritario con características del liderazgo democrático y pocos rasgos de *laissez faire*, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- El liderazgo está orientado al logro de objetivos y cumplimiento de trabajo.
- El agente se muestra disciplinado, es eficaz, activo, antipático, antisocial.
- Orientación de la comunicación: Se encuentra centralizada limitando con esta acción la fluidez de la información.
- Excluyente: No permite la participación, ni opinión de ningún miembro de la microorganización, no delega autoridad en nadie.
- Grado de Motivación: Es egocéntrico y posee una autoestima alta que lo hace creer que no necesita de nadie, no reconoce el trabajo de los demás.

Para el individuo 2-B el liderazgo es importante ya que le permite la interacción total con todos los miembros de la organización. Considera que la importancia de su puesto radica en que le permite comunicarse de forma efectiva con todo el grupo es útil ya que puede lograr las metas propuestas para la microorganización con ayuda del grupo sí solo si están bien comunicados. Se trata de una variable importante: la comunicación organizacional o comunicación efectiva. Este individuo tiene una marcada tendencia al liderazgo democrático con muestras de liderazgo liberal o *laissez faire* y mínimas características del liderazgo autoritario, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- El liderazgo está orientado al grupo.
- El agente se muestra auto-realizado, es sociable, activo, animado, creativo, motivado.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

- Orientación de la comunicación: Es adecuada entre todas las personas que integran las principales áreas tanto administrativas como de operación.
- Incluyente: Permite la participación del grupo de la microorganización incluso los llama compañeros y delega autoridad en ellos sobre su trabajo.
- Grado de Motivación: Considera que las acciones que realizan los miembros son inteligentes ya que están basadas en su experiencia y conocimiento logrando motivarlos por su trabajo. Es concesivo.

Dentro del trabajo de campo realizado de acuerdo al liderazgo liberal o laissez faire el individuo 2-B muestra tendencia hacer irracional, aventurero, confiado.

Ambos entrevistados coinciden en afirmar que el liderazgo es la base del éxito de cualquier organización aunque cada uno le da un enfoque de aplicación diferente. Se puede afirmar que las respuestas exponen un ejercicio de liderazgo con características autoritarias y democráticas. De acuerdo a la Teorías revisadas en la presente investigación las competencias propias del liderazgo en la microorganización fueron:

De nueve miembros, cinco piensan que el liderazgo se sustenta en la comunicación, dos piensan que es la comunicación y el poder de convicción, uno piensa que es la comunicación y la honestidad y uno dice que es el saber escuchar. En este sentido se reafirma la propuesta que centra la comunicación como eje principal en el ejercicio del liderazgo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

De nueve miembros, ocho coincidieron en afirmar que en su microorganización el liderazgo que se desarrolla es el centrado en el grupo, lo que deja claro que este tipo de liderazgo logra mayor efectividad en la búsqueda del logro de las metas de cada organización. Ocho miembros opinaron que la principal característica que observan en ambos agentes de la microorganización es el saber comunicarse brindando información con miras a lograr los objetivos en común.

Existe unanimidad de criterios entre los miembros sobre su preferencia a la microorganización sustentándose en que las competencias de liderazgo y comunicación que existen han logrado posicionarla en el mercado de la construcción como lo han hecho a nivel nacional, otros afirmaron que no se posee dichas competencias.

7. Conclusiones.

La presente investigación estuvo enfocada en el tema de liderazgo mismo que sólo cobra sentido dentro de un grupo.

Las Teorías del Liderazgo a través de su evolución en el tiempo permitieron ubicar el fenómeno en contextos históricos distintos que dieron un significado particular al concepto de liderazgo a partir de las siguientes teorías:

-De los rasgos (1900-1950) se afirmó el liderazgo nace de forma natural considerando tres rasgos relacionados con el fenómeno: inteligencia, estatura física y personalidad.

-Del comportamiento (1940-1950) afirmó que se aprende y enseña liderazgo su afirmación se sustento en los estudios realizados por las Universidades de Ohio y Michigan.

-Contingentes (1960-1990) afirman que las situaciones propician liderazgos adecuadamente de acuerdo a cada situación.

Estas teorías precisan rasgos, conductas, comportamientos y situaciones características del ejercicio de liderar. Al término de la misma se pudo comprobar que los resultados coinciden con este marco teórico y principalmente en el liderazgo desarrollado en la microorganización exhibido por dos agentes que produjeron un efecto de éxito para la organización colocándola en el mercado de la construcción en nuestro país como opción viable de su competencia.

Se observaron polos totalmente opuestos en el comportamiento de ambos agentes en tanto los experimentos realizados por Lewin (1939) confirieron mayor efectividad al liderazgo democrático sin embargo en esta microorganización quedo descubierto el efecto que produce no el que un líder muestre varios liderazgos alternamente sino que existen dos agentes con formas de liderazgo

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

totalmente distintos y diferentes sin embargo logran un efecto positivo para la microorganización pese alternar por un lado el liderazgo autocrático caracterizado ser hostil y mostrar el individualismo del agente y por el otro lado el liderazgo democrático e incluyente hacia todos el grupo de la organización lo que permite dar un clima organizacional apropiado para el desempeño de sus funciones y el logro de sus objetivos dentro de la microorganización.

De acuerdo a las teorías estudiadas ningún liderazgo se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. De hecho un mismo agente puede emplear diferentes liderazgos. El liderazgo guarda una estrecha relación con el grupo se trata de una acción dinámica donde existe interdependencia entre el grupo. Es una práctica común en sus relaciones y se presenta como tal en todas las organizaciones con o sin fines de lucro públicas o privadas.

Los resultados arrojados del primer instrumento de medición modifican la hipótesis que advertía al individuo 1-A como un agente nato, natural y con tendencia al líder eficiente en tanto la información proporcionada por los miembros de la microorganización han despejado la visión que se mantenía del individuo 2-B en virtud de considerarse autoritario sin embargo recibe mayor preferencia que el individuo 1-A. Es importante mencionar que el liderazgo que se practica en la microorganización posee las características del liderazgo democrático conforme las precisiones de hechas por los miembros del staff de apoyo, tecno-estructura y núcleo de operación.

Se percibe tendencia a definir que el liderazgo no puede enseñarse pero si aprenderse resulta ser un problema de orden social en virtud de considerarse un problema humano en las organizaciones

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

en algunos casos y ante situaciones específicas el ejercicio del liderazgo se cristaliza por influencia del ambiente interpersonal. El liderazgo es un concepto polisémico no existe una teoría sobre el liderazgo que describa, explique, guíe y de efectividad en los diversos contextos de la vida de las organizaciones. Los líderes organizacionales actualmente disponen de instrumentos modernos para entender a su organización e interactuar con su entorno. Como se observó en la microorganización la teoría de las relaciones humanas dio también una nueva visión sobre el grupo haciendo, en este caso, énfasis en los sentimientos, deseos y temores de cada miembro como parte de uno de los intereses mostrados por sus agentes pues no solo se interesan por la productividad y eficiencia de la microorganización sino también por el estado de su recurso humano.

Este tipo de liderazgo ha implicado un cambio en la cultura organizacional y en la gestión de la microorganización implicando el desarrollo de capacidades y habilidades de todo el grupo para lograr un mayor entendimiento de las situaciones y problemas que puedan presentarse y fomentar el trabajo en equipo e implantar visiones compartidas como aprender de la experiencia y de los errores presentes. El trabajo en equipo y el clima organizacional son variables interesantes que se evidencia en este ejercicio de liderazgo y que son propias a realizar un estudio que dé continuidad a la presente investigación sobre la microorganización pero en otro nivel de análisis.

8. Referencias.

Acevedo Ibáñez, A. (1988), *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*, México, Limusa.

Amaya, M. (1996). *Dinámica del Liderazgo en las Organizaciones*. Tesis: Universidad Santo Tomás.

Anand, N. & R. Daft (2007), What is the right organizations design, *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4, pp. 329-344.

Archer, J., & Rhodes, V. (1993). El proceso de dolor y la pérdida de empleo: un estudio transversal. *British Journal of Psychology*, 84, 395-410

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership* (3th ed.). Nueva York: The Free Press.

Bennet, N.; Wise, C. Woods, P. y Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership*. London: NCSL.

Brunsson, N. y J. Olsen (2007), *Formas organizacionales: ¿Podemos elegir las?*, en la reforma de las organizaciones, México, CIDE, pp. 13-34 y 65-89.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (Edi.) (1996), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.

Robbins, Stephen, Coulter, Mary (2008), *Administración*, Octava edición, Pearson Educación, México.

Daft, Richard (2006), *La experiencia del liderazgo*. Editorial Thomson. 3ra Edición. España.

Daft, Richard (2011), *Fundamentos de la estructura de la organización*, en *Teoría y diseño organizacional*, México, Thompson Editores, pp. 88-138.

Delahanty Guillermo (1996), *Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*, Tramas 10, Uam-Xochimilco, México, pp. 51-78.

Demers, C. (2007), *The configurational approach*, in *Organizational change theories*, California, Sage, pp. 47-59.

Derray, A. et A. Lusseault (2006), *Typologie des structures*, dans *Les structures d'entreprise*, Paris, Elipses, pp. 39-48.

Donaldson, L. (1998), *The conflicto between contingency and institutional theories of organizational design*, Burton, R., et al. (Eds.), *Designing organizations: 21st Century Approaches*, Information and Organization Design Series, Vol. 7, Springer, pp. 3-20.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Etzioni, Amitai (1972), Organizaciones Modernas. UTEHA. México, p.8.

Escandón, B. Diana, Hurtado Andrea (2016), Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, Estudios Gerenciales, Universidad Icesi, pp. 137–14.

Fayol, Henry (1985), Administración Industrial y General, México, Herrero Hermanos.

Fiedler, Fred (1985), A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill.

Fieldler, F. y Chemers (1989): Liderazgo y administración efectiva (2da. edición). Ed. Trillas, México

Garriga, Martínez, F., Barquero, J.D. (2008), Liderazgo y reputación: El éxito no llega por casualidad. Palma de Mallorca: Furtwangen Editores.

Goldhaber, Gerald (1994), Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, Sexta impresión, pp. 30-31

Goleman, Daniel (2013), Liderazgo el poder de la inteligencia emocional, B grupo Z, pp. 162.

Gómez, Guillermo (1994), Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, p. 191.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.

Goodin, R. (1996), Las instituciones y su diseño, en Goodin, R. (Compilación), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa, pp. 13-73.

Gorodiestsky, V. (1976). *Introducción al estudio de la organización científica del trabajo*. La Habana. Editorial Científico Técnica.

Hall, R. (1976), *Organizaciones. Estructura y proceso*. Madrid, Segunda Edición, Prentice Hall. p.2.

Hall, R. (1996), *La estructura organizacional: sus formas y resultados*, *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 50-91.

Hall, R. (1996), *Estructura organizacional: explicaciones*, *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 92-118.

Hargreaves, A., Fink, D. (1997), *Sustaining leadership*. *Phi Delta Kappan*, pp. 693-700.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª. Ed.). México: McGraw Hill.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, 33 (6): 26-34.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998), *Administración del comportamiento organizacional*, 7ª Edición, México: Prentice Hall.

Hughes, R., Ginnet, R., y Curphy, G. (Ed). (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.

Katz & Kahn (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Kreitner, R. &. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

Kotter, J. P. (1990), *La verdadera labor de un líder*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Levicki, Cyril, *El gen del liderazgo: el código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*, Panorama Editorial S.A. de C.V., 1998, pp. 270.

López-Ibor, Juan José; Ortiz Alonso, Tomás; López-Ibor Alcocer, María Inés (1999). *Personalidad desde la teoría los rasgos. Lecciones de psicología médica*. España: Masson. p.137.

Lupano, M., Castro A. (2003). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución*.

En: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008>.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Martínez, O. et-al (2007), Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España. Global Conference of Business and Finance Proceedings. Vol. 2 Núm. 2, 2007, p. 230

Maureria, Oscar (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 2, núm. 1.

McGregor, Douglas (1987), El aspecto humano de las empresas, México, Diana.

Méndez-Morse, S. (1992), Southwest Educational Development Laboratory, recuperado de Leadership characteristics that facilitate school change.

Meyer, A., Tsui, A. y Hinings, C.R. (1993), Configurational approaches to organizational analysis, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, pp.1175-1195.

Minztberg H. (1989), Minztberg y la dirección, Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 109-297.

Münch Galindo, Lourdes (2006), Fundamentos de administración casos y prácticas, 2a ed., México: Trillas, 1997, p. 271.

Nateras González, Martha Elisa (2005). La importancia del método en la investigación. Espacios Públicos, febrero, pp. 277-285.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Noriega, Gómez, María Guadalupe (2008), Ensayos: La importancia del liderazgo en las organizaciones Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36 septiembre – diciembre, pp. 25 – 29.

Porter, Michael y M. Kramer (2011), La creación de valor compartido, Harvard Business Review América Latina, pp. 3-18.

Pugh, D.S., Hickson, D. J., Hinings, C.R. & C. Turner (1968), Dimensions of organization structure, Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No. 2, pp. 65-114.

Pugh, D.S. (1973), The measurement of Organization Structures: Does context determine form Organizational Dynamics Spring, pp.19-34.

Real Academia Española (2008). Consulta en línea. Junio de 2008: <http://www.rae.es>

Revista Internacional de Psicología, Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro, Instituto de la Familia Guatemala, Vol.11 No.02, Julio 2010.

Rincón Serrano, A. (2003), Mauro: El camino del líder, Barcelona: Robinbook, SL Cop.

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica, México: Pearson Educación.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Robbins, S. (1998), *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Prentice-Hall

Ruíz, González, M. (2003), *La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones*, Madrid: International Thomson, Cop.

Sabino Carlos (1986), *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo, p. 53.

Sabino Carlos (1992), *El proceso de investigación*, Caracas, Ed. Panapo, Caracas, pp. 18, 116.

Sánchez E., A. Rodríguez (2010), 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: una revisión en *Revista Latinoamericana en Psicología*, Vol. 42, España pp. 25-39.

Sánchez, Vázquez, J. F. (2010), *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*, Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.

Sayles, Leonard R. (1982), *Liderazgo: Estilos y técnicas: Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*, México: McGraw-Hill, Cop.

Simon, Herbert, Smithburg, D. y V. Thompson (1968), *La conducta y organizaciones humanas*, en *Administración Pública*, México, Editorial Letras, pp. 48-81.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Simon, Herbert (1988), La anatomía de la organización en El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Buenos Aires, Aguilar Ediciones, pp. 209-234.

Stogdill, R.M. (1974), Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press, pp. 259.

Taylor, Frederick (1985), Principios de Administración Científica, México, Herrero Hermanos.

Weber, Max (1991), ¿Qué es la Burocracia? Editorial Leviatán, Buenos Aires.

Weber, Max (1993), Economía y sociedad, México, Fondo de Cultura Económica.

Wendell L., Cecil Bell Jr. (1979), Desarrollo organizacional. Intervenciones de equipo. Clasificación de las intervenciones del DO. Quinta edición Diana, pp. 166 -167.

Apéndice A.

Test de Kurt Lewin.

El estudio del liderazgo en las organizaciones permite realizar reflexiones en torno a este tema, a continuación se muestra test de Lewin Kurt aplicado a los miembros de la microorganización:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Maestría en Estudios Organizacionales

Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

El presente test evaluará el comportamiento del agente 1-A a partir del planteamiento de diversas situaciones que opera dentro de la microorganización. Se configura como un instrumento para analizar las fortalezas y debilidades de los responsables de dirigir la organización se identifican sus características y el conjunto de habilidades que les son propias.

Las respuestas que proporcione serán manejadas con absoluta confidencialidad, puede otorgar su nombre, según usted decida y externe.

Miembro:

Lugar: Paseo de Antioquía No. 15

Fecha: 10 / Octubre / 2017.

Aplicó: Myrna G. Martínez Lucio

Objetivo: Evaluar las características de liderar del individuo 1-A para conocer el liderazgo al que corresponde su comportamiento dentro de la microorganización.

DATOS CENSALES

Estado civil:

Edad:

Tiempo laborando en la organización:

Instrucciones: Deben de contestarse todas las *preguntas* sin tachaduras. De las siguientes oraciones marque con una **A** si está de acuerdo y la **D** si está en desacuerdo en ningún caso ambos.

Pregunta	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un superior no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.		
26. Cuando un subordinado critica a su superior, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al superior le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		

Apéndice B:

Formato de Entrevistas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Maestría en Estudios Organizacionales

Entrevista

Tipo: estructurada.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción que tienen los miembros de una microorganización respecto al liderazgo desarrollado en dos individuos a fin de recopilar información para conocer el liderazgo de ambos individuos:

Fecha: 12 / Mayo / 2017.

Realizó: Myrna G. Martínez Lucio

Las respuestas que proporcione serán manejadas con absoluta confidencialidad, puede otorgar su nombre, un alias o simplemente contestar bajo anonimato según usted decida.

Lugar de aplicación de la entrevista: Obra.		Duración de la entrevista: 90 mins.
Realizó: Myrna Guadalupe Martínez Lucio.		
Edad: <input type="checkbox"/> A. 24 años y menor <input type="checkbox"/> B. Entre 25 y 29 <input type="checkbox"/> C. Entre 30 y 39 <input checked="" type="checkbox"/> D. 40 años y mayor	Tiempo trabajando en la microorganización: <input type="checkbox"/> A. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> B. 1 a 4 años <input checked="" type="checkbox"/> C. 5 a 9 años	Trabajador estable: <input checked="" type="checkbox"/> A. Si <input type="checkbox"/> B. No <input type="checkbox"/> C. No sabe <input type="checkbox"/> D. 10 años y más

Entrevista # 1

Lugar: Delegación Coyoacán

Miembro: 9

Núcleo de operación: Albañil.

PREGUNTAS.

De introducción:	Lenguaje Kinestésico	Observaciones
-------------------------	-----------------------------	----------------------

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

1. A qué se dedica la microorganización en la que usted trabaja		
2. ¿Cómo llegó a trabajar aquí?		
3. ¿Qué sabe acerca de la empresa?		
4. ¿Qué le atrae de ella?		
5. Describa un día típico en su trabajo		
De estudio:	Lenguaje Kinestésico	Observaciones
6. ¿Qué relaciones piensa debe haber entre un superior y su colaborador inmediato?		
7. ¿Cómo reacciona habitualmente frente a sus superiores?		
8. ¿Cómo describiría su relación con los superiores?		
9. ¿Con qué tipo de superior le gustaría trabajar?		
10. ¿Qué es el liderazgo para Usted?		
11. ¿Se considera un líder o un seguidor? ¿Por qué?		
De investigación:	Lenguaje Kinestésico	Observaciones
12. ¿Qué relaciones piensa debe haber entre un superior y su colaborador inmediato?		
13. Le gusta el trabajo que desempeña.		
14. Sobre su habilidad para hacer su trabajo		
15. La atmósfera en su sitio de trabajo es:		
16. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?		
17. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?		
18. ¿Qué cargo desempeña su superior jerárquico inmediato?		
19. La actitud de su superior jerárquico hacia usted personalmente, él es:		

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

20. ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?		
21. Si usted tiene una queja, como es recibida usualmente		
22. Yo pienso que mi jefe inmediato		
23. ¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?		
24. ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza?		

19. **Por último, qué tipo de liderazgo muestra tu superior jerárquico:**
- A. Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer
 - B. Tiene visión y sus subordinados suelen seguirle, pero le falta conocimiento y planificación.
 - C. Los subordinados suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo
 - D. Señala generalmente el camino a seguir, y los subordinados se orientan con su visión.
 Lo siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo
 - E. Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total de los subordinados.

Apéndice C.

Transcripción de la entrevista No. 1 al miembro de la microorganización núm. 9.

Buenos días aquí nos encontramos con el señor Jesús Cardona Ramos, vamos a iniciar una entrevista al señor Jesús para saber que percepción tiene de sus superiores jerárquicos en la microorganización donde trabaja. Sería tan amable de indicarnos su edad: 64 años, es usted soltero o casado: casado, y más o menos cuánto tiempo tiene de trabajar en la microorganización: tengo exactamente 9 años y medio de trabajar y, conoce usted quién es su jefe: sí, el ingeniero Pedro Hernández (individuo 2-B) y el ingeniero Rubén (individuo 1-A) Reyes perdón Vega. Considera que el trabajo que tiene es estable: No, es muy eventual, por qué: por lo mismo, porque falla mucho el presupuesto, Ok. Sabe usted exactamente a qué se dedica la microorganización: No. Cómo llego a trabajar ahí: Por recomendación y, por qué le interesa estar en ella: Porque es una empresa seria. Le ofrecen prestaciones aguinaldo, seguro social, vacaciones: Seguro social si aguinaldo no y, le pagan vacaciones: Tampoco. Qué le atrae de la empresa: El modo de ser de los jefes.

Nos puede compartir las actividades que realiza en un día normal de trabajo desde que llega recibe instrucciones o usted ya sabe que hacer: Ah pues recibo instrucciones del ingeniero Pedro y nosotros acatamos las órdenes que él nos da. Qué opina de la relación que debe haber entre un superior y un colaborador, en este caso usted: Mmmmm pues que cada uno tiene que hacer su trabajo que es el mismo trabajo pero la cosa es que él es superior a nosotros y tenemos que obedecerle lo que él ordena. Cómo reacciona habitualmente frente a sus superiores, puede ser como los trata usted: Pues bien, bastante bien. Cómo es la relación que tiene usted con ambos ingenieros, es diferente o es igual con los dos: Es la misma. Siente usted que tiene una mejor relación con alguno: Los dos son buenas personas.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar: Con el ingeniero Pedro, él es una persona buena, una persona honesta y muy amigable. Ok, usted puede definirnos lo que significa la palabra líder qué opina usted de cómo debe ser un líder: Para mí un líder debe ser honesto y responsable de su trabajo. Cómo se considera una persona que es líder o seguidora del líder: Mmmm soy seguidora. Siente que impone; Mmmm sí. Le gusta el trabajo que desempeña: sí bastante me gusta. Cuál es la principal habilidad que usted se reconoce: Todo lo que se refiere a la construcción. Cómo es la atmósfera de trabajo, cuando ustedes están en la microorganización y llegan a platicar con ambos jefes, cómo son sus relaciones son cordiales, el ambiente es tenso: Es cordial, es buena, se arma buen reventón con ellos: Si.

Sabe Ud quién es su jefe inmediato: sí, Pedro Hernández. Qué puesto desempeña: Es el mandamás, el jefe directo de la obra; Qué tan bien los tiene informados sobre las políticas, planes que tienen en la empresa y proyectos a futuro o solamente se refiere al trabajo de lo que va saliendo: Si exactamente. La actitud del ingeniero Pedro cuál es: Él viene siendo un trabajador más de la empresa no se comporta como un jefe, es un buen amigo y, el ingeniero Rubén cómo se comporta: Aaah no él es otra cosa, él nos manda a todos, nos dirige a todos, incluso el ingeniero Rubén ésta por encima del ingeniero de Pedro.

Hay armonía en el trabajo, cómo establece la armonía, el ambiente de trabajo el ingeniero Pedro: Lo mantiene en armonía. Y, existe algún estímulo o premio por el desempeño de su trabajo dentro de la empresa: Estímulos sí, nos dan unos centavos. En el caso que usted tuviera un comentario, observación, opinión, sugerencia o queja sobre su trabajo, cómo es recibida por ellos, cómo incluso si no es necesariamente una queja, a lo mejor es sobre la falta de algún insumo o material de

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

trabajo, problemas, situaciones difíciles que se presenten en el campo de trabajo: Si toma en cuenta cualquier comentario que se haga.

En caso de algún inconveniente mayor cómo establece comunicación con él considerando que no siempre ésta en el campo de trabajo dado que tienen varias obras y a lo mejor ésta confiado a que el proyecto quede listo y no imagina que exista algún problema que impida se cumplan los objetivos planeados: Pues como dice usted por falta de comunicación, no hay celular o no hay señal se dificulta pero nos comunicamos de inmediato a la oficina y de igual forma recibimos respuesta de la secretaria de manera inmediata y siempre sea solucionado todo.

En el plano de trabajo cómo es el ingeniero Pedro como jefe, combina la amistad y el trabajo: Es estricto pues es parte del trabajo ser todo amigo, jefe y trabajador porque él quiere que se hagan las cosas muy rápidamente pero hay ocasiones que no tenemos las herramientas adecuadas para accionar inmediatamente como quisiera. Cómo transmite conocimiento referente al trabajo, materiales nuevos a utilizar, herramientas, estilos de trabajar, diseños: Es parte del trabajo indicarnos los planos pero sino nos llevan las herramientas necesarias aunque él quiera que hagamos las cosas rápido no podemos, no hay con que accionar pero siempre nos enseña como trabajador y como ingeniero también nos explica. Muestra paciencia para explicarles detalladamente cómo se deben hacer o aplicar los materiales de la construcción: Como ingeniero nos explica cómo se debe hacer o aplicar todo tipo de material de la construcción.

Usted considera que el ingeniero se encuentra comprometido con la organización: Si, él es puntual y a la hora que dice esa hora se respeta y, el ingeniero Rubén: Con él es lo mismo todo se respeta, si les dice a las 7.00 de la mañana a esa hora llega: Si. En el caso del ingeniero Pedro es

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

necesario decirle que hay que hacer o él ya sabe que hacer no él ya sabe que debe hacer y nos indica cómo hacerlo. Y en el caso del ingeniero Rubén: es exactamente lo mismo. El ingeniero Pedro sigue sus consejos y toma en cuenta la experiencia de usted y sus compañeros de trabajo: Si, él toma en cuenta nuestra experiencia.

Si se retira de la obra dejándoles indicaciones ustedes deciden hacer las cosas diferentes pero quedan bien: A lo que te refieres es que a veces nos dan unas especificaciones para hacer las cosas pero no están bien pues ellos saben de teoría y nosotros de la práctica si es necesario se hacen las cosas diferentes pero quedan bien porque ellos no lo han experimentado y nosotros sí. Ustedes están de alguna manera totalmente de acuerdo con las indicaciones que reciben de ambos ingenieros o alguno da más detalles o sencillamente ya saben que hacer: normalmente hay indicaciones pero ya sabemos lo que tenemos que hacer.

Considera que la actitud del ingeniero Pedro es transparente o perjudica a la empresa: No perjudica es totalmente limpio para el caso de la empresa e igual el ingeniero Rubén. Ha pensado en buscar un lugar diferente para trabajar que sea más estable: No, ya lo he intentado y siempre es lo mismo con el pago de aquí me atrae su forma de mandar al personal, y cómo es el ingeniero Pedro: Pues feo jajajaja, Usted lo ve como su igual en el campo de trabajo: Él no marca ninguna diferencia con nosotros.

En el campo de trabajo cómo se comporta el ingeniero Rubén (individuo 1-A): Solo cuando se atrasa algo en algún colado o cuando hacen falta manos él va sino no y se mete como cualquier trabajador a ensuciarse las manos. Pero el ingeniero Pedro ese siempre nos apoya y ésta con

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

nosotros como quien dice se faja la chamba, se fleta. Entonces me comentaba al principio que el problema que ven de trabajo es el económico porque no hay continuidad en los trabajos, que tienen trabajos y a veces no, les ha pasado que llega el día del pago y no reciben su sueldo: Si ha llegado ese día, y se molestan: Si, y ustedes qué hacen, dejan de trabajar o no asisten: No hacemos nada, ellos solo dicen no tenemos la solvencia económica para pagarles y pues solo dicen es que hoy no nos pagaron, solo dicen no hay dinero, no hay dinero. Comprenden su situación: Sí, son comprensibles porque todos trabajamos por necesidad y a la vez ellos te dicen no hay dinero.

Ustedes son familiares o amigos: Amigos, ustedes han invitado personas a la empresa para trabajar: Bueno en cuestiones de trabajo si hemos recomendado personas pero para otras actividades. Realmente nos sentimos bien trabajando con el ingeniero Pedro y espero durar muchos años aquí.

Apéndice D.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Maestría en Estudios Organizacionales

Entrevista

Tipo: Semiestructurada, abierta.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción que tienen los miembros de una microorganización respecto al liderazgo desarrollado en dos individuos a fin de recopilar información para conocer el liderazgo de ambos agentes:

Las respuestas que proporcione serán manejadas con absoluta confidencialidad, puede otorgar su nombre, un alias o simplemente contestar bajo anonimato según usted decida.

Fecha: 12 / Mayo / 2017.	Realizó: Myrna G. Martínez Lucio
Entrevista # 2	Lugar: Delegación Coyoacán

Miembro: 8

Núcleo de operación: Albañil.

Datos censales:

Edad: 42 años. **Estado civil:** Casado. Tiene hijos: Si. Número y edad: 2 hijos de 4 y 12 años de edad. **Años de Experiencia Laboral:** 23 años. **Entidad de Origen:** Ciudad de México. **Rubro de Experiencia:** Público () Privado (X) ONG ()

Sin preguntas preliminares.

Buen día, platíquenos acerca del ambiente de trabajo que vive. Pues me siento bien, encuentro cosas que me agradan mucho que en otros trabajos no tuve y aunque llevó cinco años trabajando en esta empresa para mi han sido los mejores de los veintitrés que llevo haciendo esto en la construcción.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Esto a qué se debe. Creo que es gracias a que mis jefes nos tratan bien a todos porque si yo viera que tratan mal a alguien la verdad ya me hubiera ido aunque no fuera yo pero nunca he visto malos tratos al contrario son buenas personas aunque debo decir que uno de ellos es seco pero no grosero.

Cuántos jefes tienes pues nombras a uno de ellos, eso quiere decir qué tienes varios. Mira tengo dos. Uno es muy buena persona, humano, agradable, bromista pero exigente (individuo 2-B) y el otro es poco humano, autoritario incluso parece dictador pero ni modo es jefe y ni cómo tratarlo mal (individuo 1-A) porque como sea de aquí sale para la papa.

Afecta en tu trabajo el trato que recibes de ellos. Claro que si porque aunque uno diga que solo viene a trabajar eso no es cierto a veces estoy aquí más tiempo que con mis hijos porque aparte no hay horario pero no me quejo. La cosa es que todo debe andar bien para que el trabajo sea rápido y bien hecho.

Y por qué hiciste un gesto, te molesto algo que dije. Pues porque no es agradable que no te permitan opinar y que solo sea dar y dar órdenes. Luego por no hacerle caso a uno las cosas no salen como quiere el jefe y entonces pues nos culpa (individuo 1-A). Ese jefe es difícil y ni modo.

Disfrutas tu trabajo. Si

Qué es lo que más disfrutas. El ambiente porque la paga no es mucha ni tampoco puntual digo creo que eso pasa en todos lados.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

¿Tienes prestaciones? No, pero nunca las he tenido y me doy cuenta que son necesarias pero no puedo hacer nada. Creo que solo tengo derecho al médico yo y mi familia pero otra cosa no. Espera olvidaba que nos dan un bono cuando cumplimos con entregar los trabajos puntuales porque en esto el tiempo es muy impredecible y los jefes lo saben por eso nos dan ese dinero para motivarlos aunque a veces el jefe que es medio duro de carácter no quiere darlo (individuo 1-A), y el otro (individuo 2-A) pues no le queda de otra más que hacer lo que dice porque digo no es por hablar mal pero luego se deja llevar por él y nos pasa a perjudicar.

Has pensado en irte. Sí pero me arrepiento porque ha estos ya los conozco y empezar en otro lugar implica cambiar tratos, distancias, amigos y muchas cosas que no quiero cambiar. Mira una de las cosas que más me han hecho quedarme aquí es que cuando solicito alguna herramienta para trabajar luego, luego me hacen caso y si hay problemas existe comprensión aunque te aclaro esto no es por parte de los dos jefes. Uno está en la oficina y poco viene (individuo 1-A) y el otro siempre nos supervisa y ese sabe mejor que el otro como están las cosas (individuo 2-B). Así las cosas, mira me voy porque tengo trabajo.

Muchas Gracias por su apoyo, la información proporcionada no será del conocimiento de tus jefes es solo para fines de investigación.

Apéndice E.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Maestría en Estudios Organizacionales

Entrevista

Tipo: Estructurada, abierta.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción que tiene sobre su comportamiento dentro de la microorganización entorno al tema del liderazgo que permita recopilar información que fundamente la presente investigación:

Fecha: 10 / Diciembre / 2016.

Realizó: Myrna G. Martínez Lucio

La información que proporcione será manejada con absoluta confidencialidad dentro de la presente investigación, puede otorgar su nombre, un alias o simplemente contestar bajo anonimato según usted decida.

Entrevista # 1

Lugar: Paseo de Antioquía.

Miembro: Individuo 1-A

Núcleo de operación: Ápice estratégico Administrativo.

Datos censales:

Edad: 50 años. **Estado civil:** Casado. Tiene hijos: Si. Número y edad: 1 hijo de 13 años de edad.

Años de Experiencia Laboral: 35 años. **Entidad de Origen:** Ciudad de México. **Rubro de**

Grado de Estudios: Licenciatura. **Experiencia:** Público () Privado (X) ONG ()

Preguntas Preliminares

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

¿Existe algún protocolo de la organización en caso de conflicto? No

Si existiera alguna situación especial en el desarrollo del trabajo en el campo de operaciones ¿es fácil comunicarlo para que se pueda solucionar? Si

¿Le consta algún problema con el cumplimiento de los objetivos o los plazos de trabajo? Si, en ambos.

Existe disponibilidad de los miembros de la microorganización. Si

Usted, comunica claramente cuáles son las funciones a desarrollar de cada miembro en puesto de trabajo. Si ¿Tiene algún problema con las funciones que desarrollan en su trabajo? Si, de organización pero es entre ellos. Qué tipo de problema. Entre ellos, porque cada uno ya sabe que tiene que hacer entonces que lo hagan, no es necesario repetírselos reiteradamente pues se trata de las mismas actividades que desempeñan siempre, cotidianamente.

Le consta algún problema con la asignación de actividades diferentes (polivalencia) a las asignadas normalmente. No, porque hemos logrado construir un equipo de trabajo donde cooperen pues de no hacerlo todos se perjudican y pierden.

¿Cuenta con autonomía necesaria para tomar sus propias decisiones dentro la microorganización? SI, totalmente, por eso soy el jefe. En caso de duda o de situaciones especiales en la toma de decisiones, existe posibilidad de consultar a los miembros de la organización. Sí, pero no es necesario porque yo les digo que y como deben hacer las cosas y Pedro las supervisa.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

¿Existe algún problema con las formas o estilos de supervisión? Que yo sepa no, pues de lo contrario no estarían aquí de sentirse vigilados además los resultados hablan por sí mismos vamos creciendo ósea en el camino correcto.

¿Considera existan problemas con las instrucciones y tareas que le asignan los miembros? No, porque si no entienden Pedro les dará indicaciones él ya sabe lo que se tiene que hacer, conoce su trabajo de sobra.

¿Qué significado tiene para usted el concepto liderazgo y cómo lo observa Usted en la microorganización? Es una herramienta que debe poseer cualquier empresario para lograr que su empresa sea exitosa.

En su opinión, ¿el liderazgo se basa en la forma como los jefes de una empresa logran incentivar a los colaboradores para lograr los objetivos comunes de la organización? Mire creo que no solo es responsabilidad del jefe sino de todo digo no puedo andar detrás de cada uno repitiendo lo que deben hacer, yo confié que lo hagan, mi trabajo es organizarlos, buscar trabajo, planearlo, administrar y pagarles, el resto es de ellos.

¿Qué importancia tiene para usted el liderazgo? Como le digo da éxito pero también fracaso y esto ocurre a cualquier organización. El liderazgo es una herramienta hay que saber usarla e imponerse no ser blandos en el manejo de cualquier organización.

Apéndice F.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Maestría en Estudios Organizacionales

Entrevista

Tipo: Estructurada, abierta.

OBJETIVO GENERAL: Conocer la percepción que tiene sobre su comportamiento dentro de la microorganización a fin de recopilar información para conocer su liderazgo.

OBJETIVO PARTICULAR: Estas preguntas permitirán conocer que piensan realmente.

INSTRUCCIONES: Dirigirse a ambos individuos haciendo mención que la entrevista le da una oportunidad para establecer claramente cómo se siente en su trabajo se le recomienda ser franco y transparente en sus respuestas. Las preguntas de estudio e investigación serán planteadas doblemente a fin de conocer la respuesta de cada uno:

Individuo 1-A

Individuo 2-B

Fecha: 17 / Diciembre / 2016.

Realizó: Myrna G. Martínez Lucio

La información que proporcione será manejada con absoluta confidencialidad dentro de la presente investigación, puede otorgar su nombre, un alias o simplemente contestar bajo anonimato según usted decida.

Entrevista # 2

Lugar: Paseo de Antioquía.

Miembro: Individuo 2-B

Núcleo de operación: Ápice estratégico Administrativo.

Datos censales:

Edad: 41 años. **Estado civil:** Casado. Tiene hijos: No.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Años de Experiencia Laboral: 35 años. **Entidad de Origen:** Ciudad de México.

Grado de Estudios: Licenciatura. **Experiencia:** Público () Privado (X) ONG ()

Preguntas Preliminares

¿Existe algún protocolo de la organización en caso de conflicto? Sí, creo que establecer un dialogo y la comunicación nos garantizar resolver cualquier diferencia ya sea con nosotros o con el resto de nuestros compañeros.

Si existiera alguna situación especial en el desarrollo del trabajo en el campo de operaciones ¿es fácil comunicarlo para que se pueda solucionar? Si, por que se brindan los medios necesarios para quienes estamos fuera de la oficina podamos establecer contacto de manera inmediato y oportunamente contamos con apoyo permanente allá para que nos resuelvan los problemas que les corresponde, por ejemplo la falta de equipo e insumos que de repente se escasean o su calidad no da los resultados esperados entonces urgentemente solicitamos apoyo.

¿Le consta algún problema con el cumplimiento de los objetivos o los plazos de trabajo? Si por su puesto. Justo por tratar de atender esta falta de cumplimiento es que estimulados a los compañeros con una compensación económica siempre y cuando se entreguen los trabajos en las fechas comprometidas lo que implica incluso que deban permanecer más tiempo del acordado pero finalmente se retribuye con este incentivo.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Existe disponibilidad de los miembros de la microorganización. Si, la gran mayoría es gente que trabajamos ya hace muchos años y son comprometidos no solo con su trabajo sino con la empresa y creo que hasta con nosotros.

Usted, comunica claramente cuáles son las funciones a desarrollar de cada miembro en puesto de trabajo. Totalmente, sino uyy no imagino que pasaría ¿Tiene algún problema con las funciones que desarrollan en su trabajo? A veces pero basta con aclararlo o reorganizar las instrucciones y con eso se arregla. Qué tipo de problema. Principalmente la demora de tiempo en espacio muerto lo que significa que abusamos del esparcimiento con los compañeros y bajamos el cuidado en nuestras actividades lo que ocasiona que por algunos todos permanezcamos más tiempo del necesario para reponer el trabajo perdido y obvio eso molesta a quienes no escatiman en juegos su trabajo sin embargo es algo que hace falta e incluso me atrevo asegurar que mejora nuestras relaciones de trabajo pero bueno no todos lo ven así y se respeta.

Le consta algún problema con la asignación de actividades diferentes (polivalencia) a las asignadas normalmente. No, porque cada quien sabe que tiene hacer una vez que se entregan sus actividades y en caso de ser necesario apoyar realizando alguna actividad atípica de verdad el equipo se pone la camiseta y lo hacen sin oposición eso sí hay que pedirselos de buen modo.

¿Cuenta con autonomía necesaria para tomar sus propias decisiones dentro la microorganización? Sí, pero respeto las opiniones de los demás para llegar a un acuerdo conjunto y a veces da mejores resultados que sí llego e impongo mí voluntad. En caso de duda o de situaciones especiales en la toma de decisiones, existe posibilidad de consultar a los miembros de la organización. Claro que

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

si de hecho ellos han resuelto con su experiencia varias situaciones que se han presentado y una vez que lo han resuelto de inmediato les doy las gracias y hasta un taco les invito.

¿Existe algún problema con las formas o estilos de supervisión? A veces pero es por la confianza que tenemos y se abre la brecha para decir que no les gusta algo pero en realidad es mínimo. No es necesarios espiarlos porque solo se confunden y pierden la confianza en lo que están haciendo obvio no los dejamos del todo pero si tienen su espacio para trabajar con libertad pues cada uno tiene su propio estilo y se respeta pues al final llegamos a lo mismo.

¿Considera existan problemas con las instrucciones y tareas que le asignan a los miembros? A veces pero se las repetimos cuantas veces lo consideren necesario hasta que les quede claro porque finalmente en obra existen cosas que estropean los espacios y molesta a los clientes y peor si están como observadores pero en realidad este es un trabajo muy noble y como lego todo se puede construir, hacer, deshacer y rehacer.

¿Qué significado tiene para usted el concepto liderazgo y cómo lo observa en la microorganización? Pues veo varios compañeros que logran mover al resto y eso es bueno porque se organizan y acaban mejor su trabajo de hecho esto lo he notado cuando tenemos obras en las que contratamos personal extra al que le llamamos intermitente porque solo son contratados esporádicamente y solo en caso que se necesiten sus servicios derivado de la magnitud del trabajo que nos pidan pues la plantilla normal contando secretaria, la gente de base y algunos profesionales sumados conmigo somos 9 y obvio cuando se trata de obras mayores pues requerimos de más personal que es contrato por días o por obra y ellos normalmente no conocen el trabajo que se hace

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

y pese a recibir instrucciones no les quedan claras y es ahí donde he observado que mis compañeros fungen como líderes para esos trabajadores, es algo que nos beneficia.

En su opinión, en qué se basa el liderazgo: una opción puede ser la forma que los jefes de una empresa logran incentivar a los colaboradores para lograr los objetivos comunes a ella. El beneficio es para todos y por tanto creo que la mejor de ser un líder es justo compartiendo no solo responsabilidad sino también el poder de opinar, decidir, pensar e incluso de actuar porque finalmente es algo que involucra a todos y todos debemos ser considerados aunque reconozco existen sus desventajas pues se molestan sino se hace lo que dicen y a veces es peor porque no ven las cosas buenas solo las malas.

¿Qué importancia tiene para usted el liderazgo? Pues es bueno pero compartido con todos los compañeros porque uno solo e individual pues no tiene sentido. Creo que esto tiene valor justo cuando el liderazgo se presenta en un núcleo de coinciden muchas personas y alguna logra destacar por sus características del resto y normalmente es para bien de todos pero bueno igual y no todos actúan así.

Bitácora:

En el presente trabajo de investigación se abrió la posibilidad de incluir las preguntas que había formulado para la entrevista en el test de Kurt Lewin, que es en el que definirán en base a sus respuestas el liderazgo que ejercen dos individuos de la microorganización, y con estas preguntas abiertas lograr una opinión amplia en base al test y tener un trato de manera más personal y directa.

Una definidos: objetivo general, objetivos específicos, método y procedimiento, el día 06/03

Es necesario:

- Informar a los propietarios de la microorganización que se va a aplicar un test a sus empleados más estables.

-Informar a los individuos 1-A y 2-B la planeación de la presente investigación y se le muestran las preguntas que se realizaría el día 18/03.

-Informar al grupo, confirmen asistencia.

Es un grupo organizado. Se les explica en qué consiste el test que van a realizar y con qué objetivo se les hace.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Aplicación del test.

Día 10/10/2016 10:00 am de la mañana, tengo cita con 5 miembros de la empresa para realizar el test sobre liderazgo de Lewin (1939).

Les explico que esta investigación consta de dos partes, una primera parte, que es el test, en el cual se va a definir a través de su percepción sobre el liderazgo que ejercen dos individuos, la segunda parte corresponde realizar una entrevista.

Referente al test un 90% de los miembros lo valora considerándolo positivo integrarse mejor como grupo y mejorar las funciones que pueda tener su líder y el otro 10% lo considera negativo, innecesario y se muestra desconfiado por las consecuencias negativas que puedan aun siendo anónimo, y que los resultados serán analizados en su totalidad e incluyendo la información proporcionada por todos los miembros.

Iniciamos el test a las 10:00 aproximadamente, todos inician de los 5 miembros a los que realizo el test, 3 tienen la impresión que es para perjudicarles.

Finalmente a las 10 hrs 50 mins terminan los 5 de hacer el test, y agradezco su colaboración muestran interés por conocer los resultados del mismo.

Pude observar el comportamiento de los 5 individuos concentrados en lo que está leyendo y/o respondiendo.

A las 11:40 se integran 2 miembros del grupo. Ambos terminan prácticamente al mismo tiempo tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente.

Recojo los test, y les doy las gracias por su colaboración.

A las 12:10 hrs terminé mi trabajo de campo, ya tengo los test realizados.

Procedo a su análisis extraigo resultados interesantes en general los miembros identifican dos agentes uno democrático y autoritario, en ningún caso liberal.

El fenómeno del liderazgo en una microorganización.

Las respuestas abiertas fueron de gran importancia en la consolidación de la información recabada.

Glosario

Estilo: Comprende la tendencia del agente hacia algún liderazgo.

Grupo: Es el término utilizado para nombrar a los seguidores, subordinados y colaboradores del líder. Es el conjunto de personas que están juntos o reunidos o que tienen alguna característica común.

Líder: agentes, guía, dirigente, cabecilla, representante, superior, etc.

Líderes: Ambos agentes.

Seguidor: es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente. (Hughes, et al., 2007).

Subordinado: es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante, por lo cual los subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma. (Hughes et al., 2007).



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00108

Matrícula: 2153803271

ANÁLISIS DEL FENÓMENO DEL
LIDERAZGO EN UNA
MICROORGANIZACIÓN.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 17 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MYRNA GUADALUPE MARTINEZ LUCIO



MYRNA GUADALUPE MARTINEZ LUCIO
ALUMNA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE

DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ

VOCAL

DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

SECRETARIO

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE