



TESINA

EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN
“Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.”

Alumnos:
ALONSO SARABIA ESPINOZA
ISRAEL SERRALTA ZAMBRANO
LUIS ALBERTO VELAZQUEZ FERREIRA

Asesor:
Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2006

INDICE	Pág.
PREFACIO	2
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	8
OBJETIVOS	9
MARCO TEÓRICO	10
MARCO REFERENCIAL	34
A MANERA DE CONCLUSIÓN	47
METODOLOGÍA	48
CONCLUSIONES FINALES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

PREFACIO

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro componentes integrantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

El objetivo de ver, la percepción que los subordinados tienen con respecto de su líder organizacional dentro de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. es lograr que la gente que en ella labora alcance sus metas establecidas y tenga una satisfacción plena del trabajo en su conjunto. Pero para que estas condiciones se den de manera natural, se hace necesario que el desempeño de los líderes organizacionales se ha el adecuado dentro de la organización, el cual debe propiciar una organización saludable que influya en la motivación, desempeño y satisfacción del individuo.

El liderazgo organizacional hace hincapié en la labor de motivador, de creador de satisfacciones, de propiciar el mejor desempeño de los trabajadores. Este influye en la satisfacción o insatisfacción del empleado y con ello en la productividad. La organización con su estructura, su cultura y su sistema de gestión son un factor determinante para proporcionar un buen liderazgo, pero la actitud de los trabajadores dentro del terreno laboral puede ayudar a que este liderazgo se realice de la mejor forma posible por el bien propio y de la empresa.

La investigación comenzará por dar un panorama sobre los autores que han escrito sobre el tema y realizado sus investigaciones previas a esta. El tema a tratar es el de liderazgo y las características que un buen líder debe tener.

En la primera parte del presente trabajo se plantean los diferentes conceptos sobre líder y liderazgo organizacional y el contexto que la rodea, se incluyen los datos de información y revisión bibliográfica sobre el liderazgo, así como sus características, se incluye también el planteamiento y justificación del problema.

En la segunda parte de nuestro trabajo de investigación se describirá el marco teórico, marco referencial y metodología de la investigación. Posteriormente se analizan los resultados que arroja la aplicación del instrumento y finalmente se darán las conclusiones del estudio realizado y las recomendaciones. En esta investigación se aplicará un cuestionario para después realizar la recolección de datos donde se mostrarán la percepción que tienen los empleados de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. sobre su líder organizacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los recursos humanos son los activos más importantes de las empresas por lo que el liderazgo, junto con el clima laboral conforman unos de los aspectos más importantes en una organización, para ello es crítico el conseguir un buen clima laboral mediante distintas herramientas como puede ser el análisis del ambiente laboral y de los estilos de liderazgo, la definición de objetivos, políticas de remuneración, comunicación interna, etc.

Debido a que en la actualidad, las diversas y recientes experiencias en las principales organizaciones de nuestro país, han mostrado una gran e inesperada dinámica de cambios, se requiere actualmente que los futuros o ya existentes líderes de una organización, cuenten con las habilidades gerenciales necesarias para el mejor desempeño de su labor, brindando con esto un beneficio mayor a la organización en que se desempeñen.

Por lo tanto, considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los líderes idóneos, con cargos de mandos medios, gerencia media o superior; en la presente investigación, trataremos el tema de algunos de los elementos que integran la función de un buen líder, a partir del análisis de los resultados de evaluación que se obtendrán en la investigación que se realizara en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.

El Marco Teórico de nuestra investigación presenta una serie de teorías, conceptos, autores, características, perfiles del líder, entre otras cosas lo cual nos ayuda a ubicar nuestra investigación y nos sirve de punto de salida para el desarrollo de la misma, en lo relacionado al tema de liderazgo encontraremos algunas teorías referentes a sus antecedentes, el papel del líder en la empresa, sus funciones y características, para posteriormente hablar acerca del enfoque tradicional y enfoque moderno mediante los cuales diferentes autores abordan dicho tema: en particular nos centraremos en Paúl Hersey y Henry Blanchard.

En la última parte de nuestra investigación se encuentra el Marco Referencial, este hace referencia a todo lo relacionado con la organización principal que formó parte de nuestra investigación, es decir, la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. enseguida y con base a todo lo antes mencionado se presentan las conclusiones de nuestra investigación y recomendaciones.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico ya que permite determinar y analizar los factores que están presentes en el liderazgo, el cual es considerado actualmente como la vía para crear una atmósfera de apertura y confianza, para que la gente hable y contribuya, esto es posible mediante la aplicación de técnicas que cuenten con un buen balance participativo de los grupos en busca de elevar el nivel de eficiencia del trabajador.

En muchas de las empresas, los gerentes, supervisores o encargados de departamento son quienes planean, coordinan, distribuyen y controlan las tareas que se han de realizar, sin embargo, muchas de las ocasiones, los altos mandos toman una postura muy autoritaria de modo que hacen su trabajo sin tomar en cuenta las aportaciones u opiniones que pudieran dar sus subordinados, e incluso, su posible participación en la solución de problemas. Dándose por ofendidos o como si los estuvieran retando cuando alguien de menor rango que él se acerca a darle un consejo de cómo mejorar o modificar la forma de trabajo.

En muchas de las empresas, la falta de una buena dirección y coordinación que se tiene para conocer mejor el comportamiento y solucionar los conflictos que surgen entre los trabajadores que laboran en ellas, hacen imposible que se trabaje en equipo y la empresa funcione de manera conjunta donde todos vayan en una misma dirección, como un gran grupo o equipo de trabajo que debe ser.

A todo esto, es conveniente que a los trabajadores se les haga notar que son parte de la empresa para que estos se sientan involucrados y familiarizados con la misión y visión de esta. Por lo cual, nos decidimos por investigar la influencia que tiene el liderazgo dentro de una organización.

Creemos que las empresas deberían de promover una cultura en la que los líderes sean más abiertos a las opiniones de sus subordinados y que por su parte, los trabajadores tengan la facultad de aportar nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa, así como para su desarrollo personal, haciéndoles notar de esta forma, que sí son escuchados y que su participación en la empresa es de suma importancia.

Así mismo, consideramos que éste estudio será de gran utilidad para nosotros como estudiantes dentro de nuestro desarrollo profesional, ya que al desempeñar a futuro algún puesto dentro de cualquier empresa, tendremos conocimiento de la forma en que los directivos manejan o controlan al personal que tienen bajo su cargo (subordinados), esto con el fin de estar en posibilidades de hacer modificaciones con respecto a los estilos de dirección (liderazgo), predominantes dentro de una organización, para poder obtener un mejor desempeño de la misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los últimos años hemos sido testigos de una evolución distinta en las relaciones entre las personas, la globalización y el avance tecnológico. Estas relaciones entre las personas provoca que la manera en que se conjugan se haga cada vez mas compleja, dicha complejidad radica en los problemas derivados del aumento poblacional, el desempleo, la dependencia económica. Siguiendo esta lógica aparecen las organizaciones como la respuesta para los problemas derivados de la globalización.

El desarrollo de las instituciones fomenta la cooperación y competitividad entre los individuos, para así poder lograr una eficiencia dentro de la misma. Para lograr esta integración al interior de las organizaciones se hace indispensable la detección y formación de líderes que guíen e integren el esfuerzo de las personas a su cargo, un líder que oriente, dirija y fortalezca el trabajo colectivo en pro de los objetivos de la empresa; un guía con la capacidad de innovar. La formación educativa y la capacitación persiguen el desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos que despliegan mando y deben ejercer un liderazgo.

El propósito es entonces, el detectar un tipo de líder, dicho líder debe tener un espíritu competitivo, conocedor de las necesidades de sus trabajadores, necesidades de su empresa, trabajar en equipo, manejar el ambiente de trabajo, la comunicación, con capacidad de búsqueda en el mejoramiento y con espíritu de auto-evaluación no dejando de lado la sensibilidad para aprender, modificar y adaptarse al cambio.

La presente investigación pretende identificar como se lleva a cabo el liderazgo, en la dirección de operación en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. con el propósito de reconocer cómo en la práctica influye el liderazgo en el desempeño de los trabajadores.

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. es una empresa 100% Mexicana, dedicada a elaborar y envasar bebidas naturales de frutas, esta empresa ofrece una excelente oportunidad para entender la importancia del líder en un entorno laboral. Es por ello que tomando en cuenta las características de la empresa y conociendo su estructura organizacional tomaremos como objeto de estudio una muestra representativa de cuatro áreas que tiene la empresa, la cual consideramos como importante y donde se puede ver de una forma clara el liderazgo que ejercen en dicha organización. El análisis será basado en la teoría de Paúl Hersey y Henry Blanchard.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

Para el planteamiento de nuestras hipótesis nos basamos en que el liderazgo es un factor de suma importancia dentro de una empresa, ya que si en los trabajadores se ejerce un buen liderazgo, el desempeño en su trabajo será más eficiente.

Por esto, nuestras hipótesis quedan de la siguiente manera:

H_o El liderazgo es un factor que refleja cómo el trabajador realiza de manera eficiente su desempeño en la empresa.

H_a El liderazgo no es un factor que refleja cómo el trabajador realiza de manera eficiente su desempeño en la empresa.

OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Realizar una investigación, con el propósito de saber como se ejerce el liderazgo en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.
- ✓ Identificar con base en la información aspectos que sean de vital importancia para nuestra investigación y que sirvan en un futuro para la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.
- ✓ Formular conclusiones que sirvan de apoyo a la empresa y que la hagan ser más eficiente internamente.

OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Dar a conocer los cambios que se están realizando en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. en materia de liderazgo para enfrentar los retos que la afectan en la actualidad.
- ✓ La presente investigación constará de un marco teórico que centre el desarrollo de las ideas, con conceptos y clasificaciones convencionales y así proponer soluciones al problema de falta de liderazgo e inadecuada conducción de grupos humanos.
- ✓ Identificar que liderazgo se ejerce a partir de la investigación hecha en las cuatro diferentes áreas de operaciones de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.
- ✓ Luego se realizara un cuestionario sobre el tema, buscando explicaciones a las respuestas y finalmente, un marco de conclusiones globales y particulares para el presente trabajo de investigación.

MARCO TEORICO

¿Qué es el liderazgo?

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular, consiste en la influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia unos fines que él determina, el liderazgo, según muchos entendidos, debe tomarse como una tarea, una función, y no tanto como un conjunto de características. Ahora bien, hay un mínimo de condiciones que deben llevar consigo los líderes si quieren.

¹"Ralph M. Stogdill", señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo lugar; el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

¹ "Stogdill Handbook of Leadership" New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 3rd Edition, 1990.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, por ejemplo algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Dicho lo anterior el hombre ya no es visto como un insumo, sino como factor fundamental del desarrollo, en los últimos años, se viene hablando mucho del liderazgo y de la formación del líder, en realidad, el tema no es nuevo, la palabra líder es una castellanización de leader, conductor. Así, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido, por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre este tipo de persona, el entender las virtudes del líder y su forma de actuar puede contribuir necesariamente al desarrollo sostenido de empresas y de países.

En otras palabras: el líder o conductor o manager o jefe o como se deba llamarlo influye en el grupo, es cierto, pero también es humano y puede considerarse como parte del grupo que dirige, con lo cual debe esforzarse por mantener su individualidad. El ser líder va relacionado con el uso del poder (y no tanto de la autoridad) como se sabe, la autoridad viene dada por una investidura encargada por la sociedad a un individuo para que ostente el poder y los dirija.

Obviamente, es una definición muy general, pero con un ejemplo basta: autoridad es la persona a la cual un individuo está sujeta por algún reglamento o ley. En cambio, el poder tiene una definición distinta. Es la fuerza que motiva el cambio de conducta de las personas, así, el líder es una persona que tiene poder y que lo usa rectamente hacia los fines óptimos para el bienestar del grupo que dirige.

Una revisión de las bases del poder sería muy conveniente para tener una visión mas profunda de lo que significa liderazgo:

- Poder de Recompensa. Es aquel que ostenta el líder mediante el cual puede ofrecer a los miembros del grupo que conduce algo que intercambiar por su obediencia.
- Poder de coerción. Se define como la fuerza derivada de la capacidad del líder para castigar a individuos de su grupo si desobedecen a sus requerimientos. Si bien es difícil en estas épocas de gran civilización que se den castigos físicos, hay muchos tipos de castigos que se ejercen con base en esta fuente de poder.
- Poder de referencia. Consiste en la fuerza a veces moderada, otras veces irresistible, que lleva a los grupos a imitar o emular a sus líderes, y los llevan a parecerse a ellos, por ello, se aconseja que el poder de referencia tenga bases no sólo aparentes, materiales, sino también espirituales o conductuales.
- Poder legítimo. Resulta de la investidura de alguien en autoridad, por lo cual los subordinados están obligados a obedecerle, es distinto en esencia de los otros tipos de liderazgo, ya que esta fuerza sólo la pueden ejercer quienes tengan un cargo o posición social definida. En el caso que estamos estudiando, el de la empresa, el poder de legitimidad lo tiene la jerarquía de trabajadores.

- Poder de experiencia. “Saber es poder”, es una frase acuñada en los últimos años. El poder de experiencia lo ejerce una persona que definitivamente tenga más conocimientos y capacidades que sus dirigidos. Ya no es una mera superioridad de simpatía o una fuerza por ser autoridad ni menos una fuerza coercitiva: es la vida misma hecha experiencia la que hace que algunos hombres puedan tener más y mejor formación que otros para liderar el grupo.
- Poder de información. Es una fuerza algo distinta de las demás, la base de poder de información no depende tanto del líder influyente, sino de los datos que éste posee, los cuales le permiten influir en los demás. En el mundo de la globalización, es de seguro muy necesario para las empresas estar al día del rumbo que toman las cosas en el ámbito empresarial.

El tema del liderazgo en algunos casos esta mal enfocado. Quizás se busca sólo apantallar, figurar con que se conocen las fórmulas para convertir a alguien en líder, pero ello no es cierto si no se definen cuáles son las virtudes que el líder debe tener para guiar un grupo humano de una forma seria.

Un primer punto es el del don de mando, no basta estar erigido en autoridad para saber mandar, para mandar hay que tener (o adquirir rápidamente) una capacidad o don de mando por el cual el líder se haga respetar por sus subordinados. Debe generar un sistema por el cual sus hombres, vistos como hombres y no como robots, le obedezcan dentro de los límites razonables.

El don de mando consiste en una forma racional, moderada y efectiva de hacer que los demás sigan las indicaciones, no se puede llegar a un fin si no se tienen primero los medios y allí es donde viene una segunda virtud necesaria: la prudencia. El líder debe ser muy agudo para distinguir qué va bien, qué va mal en la empresa y cómo solucionarlo.

Se sabe que los fines deben ser proporcionales a los medios que buscan alcanzar, así, el líder de una organización debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues si no lo hace así, perderá el respeto de sus subordinados.

El líder que no sabe ponerse en el lugar de los demás simplemente está de más, está de sobra. Puede ser muy hábil para el mando o puede tener mucha prudencia en sus acciones, pero si no sabe servir, si no posee una empatía con su gente, jamás podrá obtener los resultados que quisiera. Por otro lado, el líder debe contar con una dosis de sacrificio. El saber ajustar el cinturón es una virtud, la de la templanza, que hará que la organización camine de la manera más indicada.

Finalmente, el respeto hacia la dignidad de los subordinados es una característica que debe acompañar a un buen líder, el hecho de tener una planilla que mantenga y unos beneficios sociales que pagar no termina con las relaciones entre el líder y sus empleados. Es más, ese sólo es el mínimo que les debe dar.

Lo más importante es considerar a esos trabajadores como los verdaderos creadores de crecimiento productivo y posibles generadores de mayores recursos, la capacitación y formación de trabajadores es una medida bastante adecuada para tanto la empresa como para el trabajador, pues genera en el trabajador, que es una persona igual que el líder, emociones positivas. No se puede descuidar el trato humano a los miembros de un plantel de trabajo, pues sería el peor error, el principio del fin de una organización.

Liderazgo.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia, ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta, de manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- I. Como cualidad personal del líder.
- II. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

El liderazgo como cualidad personal.

A través de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder, se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don, Sin embargo, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Por ello, es que individuos superiormente dotados son vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convierten, incluso a pesar de ellos mismos en líderes, esto refleja, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecientes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

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

El liderazgo como función dentro de la organización.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo, operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios, por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo, el líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

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

Características de un líder.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formadas por líderes y por técnicos, los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos al líder por las siguientes características:

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

El líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales, sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

El poder del liderazgo.

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

¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. "Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar) o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último, inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades". Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder, en la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los tendrá a su favor. ¿Sería posible concebir hechos sin el impulso de figuras como Alejandro Magno, Mohammed Gandhi, Martín Luther King, José Martí, Simón Bolívar, Abraham Lincoln, Adolfo Hitler (no siempre nos conducen a fines auténticos) y, a nivel empresarial, Henri Ford, Walt Disney, Bill Gates, entre otros?

Evidentemente no, porque es el líder quién tiene una visión, un sueño, que comunica a otros, logrando que lo compartan y emprendiendo acciones para realizarlo; siendo siempre imagen impulsora de dichos acontecimientos. Esto podría ser una definición, de lo que es el liderazgo, pues ante todo, la concepción del líder es subjetiva, depende, más que nada, de quiénes son sus seguidores.

En este recorrido, que parte desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde, es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

Debe quedar claro que un líder, según ² "Santiago Álvarez De Mon:" «no es "un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales", ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente... Tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros». Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello.

Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado, en este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a si mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con el en un proyecto común, en él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Ser una persona intelectualmente sólida y profesionalmente capaz, además de contar con habilidades para la coordinación es lo que te lleva a ser un buen comunicador, a saber escuchar, a entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva, son actitudes requeridas para que un líder se gane el respeto de los dirigidos, un líder es un directivo completo cuando reconoce que no es imprescindible.

² Santiago Álvarez De Mon Editorial Pearson Educación, España, 2001 Primera Edición, 186 Pág.

La evolución del papel del líder en las empresas.

Como se sabe, ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett³ contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción Taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de ordeno y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

³ Dinamyc Administration, Mary Parker Follet, Editorial Pitman Diciembre 1998.

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral. Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a series diferentes de circunstancias.

La revolución científico-técnica de la década de los 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección, los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras. Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El liderazgo situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

En la década de los 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones, comenzaba la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de

distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia.

Es por eso que dentro de las empresas hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización, esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte.

Haciendo un análisis de las nuevas tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

El líder desde su individualidad.

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro-actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Este enfoque basado en valores, fundamenta que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, yendo más allá del pensamiento racional. Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones.

El líder como capacitador.

Así mismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores. Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro.

Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar. El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido, es el *Coaching* para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”. *Coaching*, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño.

Esto implica que un buen *coach* debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El *Coaching* se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un *Coaching* la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento.

El líder y los equipos de trabajo.

⁴“Peter Senge”, ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de líderes que hagan el verdadero trabajo.

⁴ Senge, Peter. Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre/octubre, número 92, 1999.

De esta forma, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Teorías del liderazgo.

Teoría De Los Rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial.

Teoría Del Comportamiento

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo, la investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones. Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis *centrado en el empleado* o *centrado en el puesto*.

En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

Teorías Situacionales

Durante años, se ha cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Los teóricos situacionales insisten en la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder, la situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores de los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero. El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

Teoría De La Trayectoria-Objetivo Del Liderazgo⁵

Robert House y Terence Mitchell propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

⁵ Terry, George y Franklin Stephen. Principios de Administración. Ed. Continental, 13ª. Edición, Méx.

En consecuencia, la función de los líderes consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva. Esta teoría es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa.

Teoría De La Decisión Del Liderazgo⁶

Víctor Vroom y Phillip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

1.- *Autócrata I.* Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

2.- *Autócrata II.* Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

3.- *Consultiva I.* Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

⁶ Leadership and Decision Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

4.- *Consultiva II*. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5.- *De grupo*. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

Tipos de comportamiento de un líder

Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

Comportamiento de apoyo.

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- * Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

- * Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- * Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores.
- * Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla.

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.

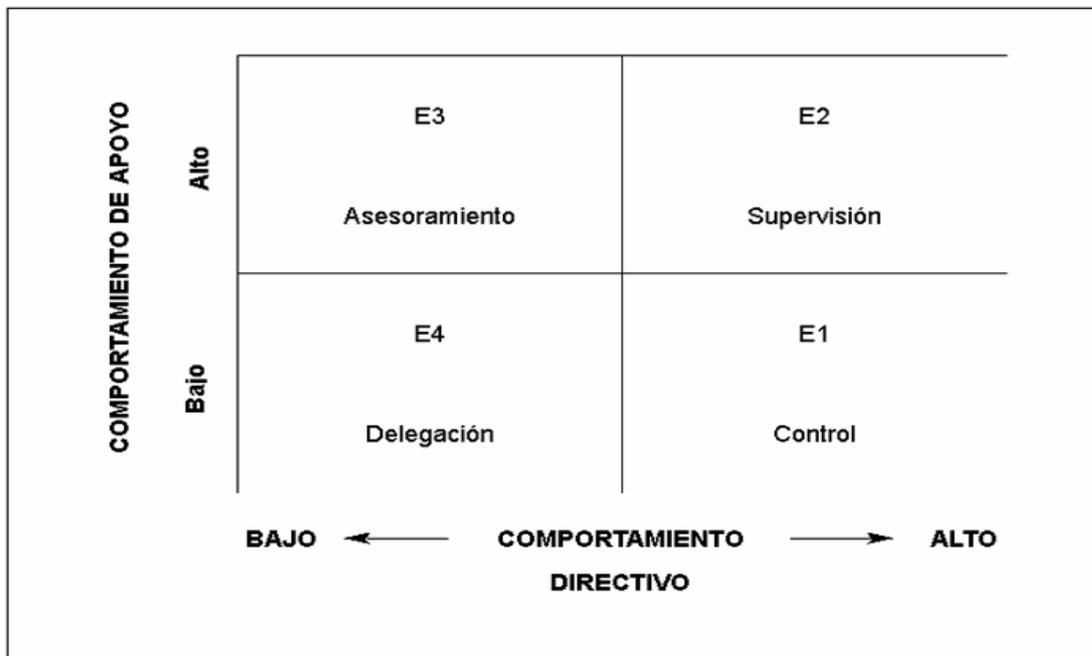
Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega.

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.



Fundamentos del Liderazgo, Primera Parte, Jorge Fernández.

Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. - Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3. - Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar, la gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. - Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5. - Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6. - Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describimos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. No podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo, sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos, tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo, tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia. Por lo que el liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir y es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

LA TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD⁷

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos: Este enfoque se ha empleado como un instrumento importante de entrenamiento en empresas del grupo de las 500 de Fortune como Bank América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; y también se ha aceptado ampliamente en todas las ramas del servicio militar estadounidense. Aunque la teoría no se ha sometido a evaluaciones extensas para probar su validez, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su gran atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen, es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad de liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías de liderazgo.

El término disposición, según la definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. El estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

⁷ Paul Hersey, *The Situational Leader* (El líder situacional) (Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1984), 50; y Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Administración del comportamiento en la organización: Empleando los recursos humanos), 6th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993), 473-92.

MARCO REFERENCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. es una empresa 100% Mexicana, dedicada a elaborar y envasar bebidas naturales de frutas, con la finalidad de proporcionar a sus clientes (niños, jóvenes y adultos) un producto de la mas alta calidad, que pueda ser consumido y deleitado hasta por el paladar mas exigente. Mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes (internos y externos).

HISTORIA

La empresa Refrescos Pascual, S.A., se fundo a fines de los 30s, por el Sr. Rafael Víctor Jiménez Zamudio. Sus primeros productos fueron Paletas Pascual posteriormente Refrescos Pascual y Agua de la misma marca; ésta última era agua purificada y únicamente permaneció 10 años aproximadamente en el mercado.

Las primeras instalaciones de Refrescos Pascual, S.A., se ubicaron en la colonia Anahuac; posteriormente en la colonia San Rafael y finalmente se establecieron en la colonia Transito y por último en Capultitlan.

Una vez ubicada en la colonia Transito, a principios de los 50's la empresa Refrescos Pascual, S.A. saca al mercado el refresco LULU y a mediados de esa misma década lanza un producto de cola llamado MEXI-COLA, el cual permaneció muy poco tiempo en el mercado. A inicios de la década de los sesenta la empresa gozaba de un gran reconocimiento dentro de la industria refresquera mexicana.

Gracias a las habilidades empresariales del Sr. Rafael Jiménez, Refrescos Pascual S.A. contaba con instalaciones en el interior de la republica; así como proyectos de envasadoras en USA y en Japón.

A mediados de los sesenta, Rafael Jiménez tiene contacto con la empresa sueca TETRA PAK, S.A. de C.V., cuya política es rentar sus maquinas envasadoras. Con base en estas negociaciones, Rafael Jiménez logro la exclusividad del envasado Tetra Pak para el producto BOING.

A finales de la década de los sesenta, Rafael Jiménez adquiere la Planta Norte, cuyas instalaciones pertenecían a la empresa refresquera CANADA-DRY. Así mismo, adquiere la franquicia para la elaboración y comercialización de los productos de la misma. Tanto la exclusividad del envasado Tetra Pak, como la franquicia de CANADA-DRY se perdieron en 1982, al darse el movimiento de huelga.

ANTECEDENTES DE LA HUELGA

A pesar de que la empresa Refrescos Pascual, S.A. tuvo un gran crecimiento, el nivel de vida de los trabajadores no mejoro a la par, sino al contrario. Los trabajadores laboraban con demasiadas presiones, obligados a trabajar más tiempo del debido, sin obtener un pago justo. Los trabajadores de Pascual padecían la explotación patronal ante la indiferencia de su sindicato, quien siendo parte de la C.T.M estaba del lado del patrón dejando en estado total de indefensión a sus agremiados.

En diferentes ocasiones los trabajadores de Pascual habían intentado organizarse para hacerle frente a las injusticias que sufrían; sin embargo, estos intentos fueron detectados por el patrón quien despidió a los inconformes inmediatamente.

Una de las causas por las que los trabajadores de Pascual soportaron esas condiciones, es que la mayoría de los mismos, carecía de estudios o conocimientos en materia laboral, por lo tanto, desconocían sus derechos.

MOVIMIENTO DE HUELGA

En marzo de 1982, bajo el régimen de López Portillo, nuestra moneda sufrió un deslizamiento frente al dólar; por lo cual el gobierno decreto un aumento emergente a los salarios, la mayoría de las empresas acataron esa disposición, no así en Refrescos Pascual, donde se negó rotundamente el aumento al salario.

Ante esa negativa, un grupo de obreros de Pascual acudieron a las oficinas del Partido Mexicano de los Trabajadores, (P. M. T.) en busca de asesoría para hacer valer sus derechos.

Los dirigentes del P.M.T. eran el ING. HEBERTO CASTILLO (Líder estudiantil del 68) y el C. DEMETRIO VALLEJO. (Líder incorruptible e incansable luchador social quien encabezó el movimiento de los ferrocarrileros); este último fue quien dirigió el movimiento de huelga de Pascual encausándolo al logró de lo que actualmente conocemos como "Cooperativa Pascual".

Cuando el P.M.T. accedió dar asesoría a los trabajadores de Pascual, iniciándose los trabajos de organización, la empresa Pascual se percató de ello y despidió a 150 de ellos tratando de atemorizar a los inconformes.

Sin embargo, esto ocasionó que los trabajadores decidieran irse a huelga, parando las dos plantas del D.F. el 18 de Mayo de 1982. Como respuesta a esta acción, Rafael Jiménez con guardaespaldas y esquirolas, se presentaron el 31 de mayo en las instalaciones de Planta Sur, donde con su gente asesinaron a dos compañeros y dejando heridos a otros diecisiete.

Estos crímenes jamás fueron castigados, ya que Jiménez obtuvo un amparo de las autoridades. Por otro lado, estos hechos pusieron de manifiesto ante la opinión pública todas las injusticias que padecía el personal de Pascual.

La lucha de los trabajadores de Pascual, fue larga e intensa, hubo momentos claves durante el transcurso de la misma, por ejemplo: la toma de las oficinas del séptimo piso de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; la Formación del Comité de Lucha de Mujeres, Esposas y Familiares de los Trabajadores de Pascual, la obtención de la titularidad de su Contrato Colectivo de Trabajo, quitándosela a la C.T.M.; el reconocimiento legal de la huelga, el 24 de mayo de 1983, entre otras.

Cabe señalar que el movimiento de Pascual, aparte de la unidad y organización de los trabajadores y del buen manejo de la asesoría, se mantuvo gracias al apoyo y solidaridad de instituciones y organizaciones civiles así como por el pueblo en general.

LA COOPERATIVA

Fue en agosto de 1984, cuando en una asamblea previa a una audiencia que se iba a realizar con el entonces presidente MIGUEL DE LA MADRID, los trabajadores de Pascual acordaron anexar una alternativa mas para la solución de su conflicto; dicha alternativa era la siguiente: "Que se adjudicaran los bienes de Refrescos Pascual, S.A. en favor de los trabajadores y ellos se comprometían a trabajar en "Cooperativa".

Fue esta última alternativa la que aceptaron las autoridades, y tras un largo peregrinar de secretaria en secretaria y tediosas antesalas, los trabajadores de Pascual se encontraron como dueños de la empresa, pero sin capital para iniciar las actividades.

A pesar de que las autoridades habían asegurado que habría créditos para que la Cooperativa empezara a funcionar, estos nunca llegaron, pues el estudio de factibilidad realizado por un banco, señalaba que:

- ✓ Se requerían trescientos mil millones de pesos para poder arrancar las dos plantas.
- ✓ Que los trabajadores de Pascual no eran sujetos de crédito, por carecer de la preparación necesaria para la administración de la empresa.
- ✓ Se otorgarán los créditos con la condición de que la Cooperativa fuera administrada por personal calificado por el mismo banco.

Lógicamente, la negativa de los trabajadores fue rotunda y decidieron buscar créditos y recursos por otro lado.

El S.T.U.N.A.M. en un gesto solidario, dono un millón cuatrocientos cincuenta mil pesos a la Cooperativa, esta suma fue utilizada para tramitar los permisos de las unidades de reparto y para el mantenimiento de la maquinaria que llevaba bastante tiempo parada y por lo tanto estaba deteriorada.

Así mismo, los trabajadores recibieron un gran apoyo por parte de la sociedad civil que en solidaridad con el movimiento daba donativos económicos y en especie en boteos y brigadas de apoyo.

Por fin, el 27 de mayo de 1985, la SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S.C.L. inicia sus actividades con el proyecto "AGUASCALIENTES". Seis meses después, el 27 de noviembre, la Cooperativa arranca su propia producción. A partir de ese momento se empiezan a integrar los demás trabajadores. En un principio, todo el personal percibía el mismo salario independientemente del trabajo que realizara, fue hasta marzo de 1986, cuando empezó a funcionar el tabulador. Y en mayo de ese mismo año, contra todas las predicciones, se obtuvieron los primeros rendimientos.

LA COOPERATIVA Y SU ENTORNO

La cooperativa se ha destacado por su alto consumo en frutas, proporcionando así el apoyo al campo nacional, la cual tiene su procedencia en los siguientes Estados: Veracruz, Tabasco, Guerrero, Zacatecas, Nayarit, Irapuato entre otros, así como el azúcar de Michoacán.

El consumo de frutas varía de acuerdo a la demanda de los productos, por ejemplo, por lo regular el mango, que proviene de Villa Azueta Veracruz, se ha procesado en una cantidad de 4000 a 6000 toneladas; la guayaba de Tanguiscuaro, Michoacán, con un aproximado de producción de 4000 a 6000 toneladas. La fresa de Michoacán con producción de 2000 a 4000 toneladas, el tamarindo procedente de Guerrero, de 200 a 800 toneladas y la guanábana procedente de Nayarit con un consumo de 100 a 300 toneladas anuales.

Con lo anterior se reafirma el compromiso que tiene con la sociedad, mismo que se hace patente por un lado al proporcionar productos de la más alta calidad y por el otro en la activación de la economía agraria, al abastecernos de frutas mexicanas naturales provenientes del campo para el proceso de deliciosos productos.

Actualmente, la cooperativa enfrenta un problema con los dueños de los terrenos de las dos plantas que pertenecían a Pascual, mismos que no fueron otorgados a los trabajadores, ya que no estaban a nombre del ex dueño, debido a esto había un clima de inseguridad entre los trabajadores ya que en cualquier momento los terrenos y lo que se encontraba en ellos, pudo haber sido invadido. Afortunadamente, y a pesar de que hubo diversos fallos legales a favor de la familia Jiménez, hace algunos meses el jefe del Gobierno del D.F., Lic. Andrés Manuel López Obrador, hizo el fallo para la expropiación de dichos terrenos, a favor de la cooperativa.

No obstante la cooperativa ya cuenta con una nueva planta en Tizayuca, Hidalgo, misma que concentra parte de su producción en tal lugar, y la cual fue inaugurada por el presidente Lic. Vicente Fox, así como por el gobernador del estado de Hidalgo y otras personalidades de la política, el mes de junio del año 2003 y cuya producción ha arrancado en el mes de Enero del 2004.

Una de las características de la empresa es que brinda la oportunidad a los estudiantes y público en general, a conocer sus instalaciones, proceso de producción, elaboración, y la extracción de pulpa natural, esto como una prueba de seguridad de la calidad de sus productos y bebidas ante sus clientes así como con la finalidad de dar a conocer lo que es la organización de la cooperativa.

EMPLEOS

La empresa en su búsqueda incesante de crecimiento, va encaminada a un fin determinado muy importante para la sociedad del nuevo milenio que es "La Generación de Empleos". Una de las contribuciones de Cooperativa Pascual, es la generación de empleos:

5000 empleos directos y miles de indirectos a través de:

- PROVEEDORES (Tetra Pak, con maquinaria y envases, productores de fruta, campesinos, etc.).
- TIENDAS DE AUTOSERVICIO (Wall Mart, Soriana, Carrefour, Chedraui).
- TIENDAS AL DETALLE.
- CHANGARROS ENTRE OTROS.

La organización de la Cooperativa esta encabezada por una máxima autoridad que es la Asamblea General, conformada por todos los socios.

La Asamblea General delega la autoridad en:

- El Consejo de Administración.
- El Consejo de Vigilancia.
- La Comisión de Educación Cooperativa.
- La Comisión de Previsión Social, de Conciliación y Arbitraje.
- La Fundación Cultural.

FILOSOFIA

La filosofía	Se basa en los	siguientes valores:
Compromiso	Equidad	Imparcialidad
Cooperación	Honestidad	Lealtad
Superación	Humildad	Respecto
Disciplina	Igualdad	Responsabilidad
Democracia	Solidaridad	

MISION

La misión de la cooperativa es:

Elaborar y comercializar bebidas naturales, saludables y nutritivas en la gama de jugos, néctares, pulpas de fruta, agua purificada, refrescos y lácteos, con el compromiso de deleitar y satisfacer la sed, de los consumidores de todas las edades con la responsabilidad de lograr un bienestar social.

VISION

Mejorar la organización cooperativa con nuevas plantas de producción, de la mejor tecnología y con gran calidad humana, que posibilitará hacer un producto y dar un servicio al cliente de máxima calidad. Bajo el estandarte de lucha, cooperación y superación de todos sus integrantes.

RECURSOS

Cuatro plantas productivas y de distribución.

- Planta Sur, Clavijero 75, México, D.F.
- Planta Norte, Insurgentes. Norte 1320, México, DF
- Planta San Juan del Río, Av. Central Km. 48.50 San Juan del Río, Qro.
- Planta Tizayuca en Hidalgo.
- Bodega Iztapalapa.
- Bodega en Tultepec, Edo. de México.
- Bodega Vallejo.

DISTRIBUCION

Para la distribución de los productos se cuenta con:

Un total de 958 unidades de reparto.

Entre las cuales 429 unidades para las sucursales.

332 unidades de reparto para las bodegas, Planta Sur y Planta Norte del Valle de México.

19 unidades tipo torton, 77 Tractos

89 remolques, 11 Dollys

Así como una asociación con transportistas externos.

SUCURSALES

19 Sucursales en estados como son: San Luís Potosí, Tamaulipas, Morelos, Nuevo León, Aguascalientes, Toluca, Pachuca, Tlaxcala, Veracruz, Puebla, Guanajuato, Guadalajara, Querétaro, entre otros y 31 Distribuidores independientes a la cooperativa que cubren gran parte del territorio nacional.

COBERTURA INTERNACIONAL

Actualmente se exporta a:

- **Estados Unidos:** Texas, Chicago, Carolina del Norte, La Florida, California, Arizona, Nuevo México principalmente.
- **Canada:** Ottawa, Toronto.
- **Centroamérica:** Guatemala, Belice, El Salvador, Costa Rica, Jamaica.
- **Europa:** Francia, Alemania e Inglaterra (solo pulpa).
- Y actualmente se esta negociando para abrir mas mercado en Europa.

PRODUCCION

Considerando las cuatro plantas productivas, cuenta con 40 líneas de producción para sus marcas Pascual, Lulu y Boing, con una capacidad instalada diaria a tres turnos de 470,917 cajas. Además cuenta con su propio proceso de pulpas a través de su maquina Rossi Catelli cuya capacidad instalada diaria a tres turnos es mas de 120 toneladas.

DESARROLLO TECNOLOGICO

Una de las realidades a las que se enfrenta esta empresa es la globalización, un fenómeno que si bien presenta oportunidades también amenazas. Este fenómeno obliga a las empresas a mantener y utilizar gran tecnología para ser competitivos. En este sentido se encuentra un tanto fortalecida, ya que la cooperativa se ha mantenido a la vanguardia en cuanto al avance tecnológico donde se utiliza tecnología de punta al nivel de empresas de gran impulso y renombre.

En cuanto a los procesos de fruta, se tiene maquinaria con tecnología sofisticada, la cual genera mayor capacidad con respecto a algunos años anteriores, estamos hablando de tecnología Italiana y Japonesa.

Envasado de Boing 12 onzas

A través de la maquina "Simonazzi", la cual tiene una velocidad por minuto de 630 botellas (12 onzas), produciendo al mes 921, 362 cajas de 24 piezas.

Así mismo, cuenta con equipos automatizados, los que también son conocidos por sus siglas en ingles P.L.C. (Controladores Lógicos Programables), mismos que han generando la automatización de las plantas.

Lo anterior ha propiciado, no solo ser autosuficientes en cuanto al abastecimiento de las propias pulpas, sino que da la capacidad para producir excedentes, venderlos a empresas del ramo y poder exportar las mismas pulpas.

LOGROS

- Regreso al mercado después de haber estado en una larga huelga.
- Usar tecnología de punta en la elaboración de las pulpas lo cual permite su comercialización misma que se exporta con éxito.
- Contar con una administración horizontal.
- Crecimiento con recursos propios.
- Reconocimiento a nivel internacional por su calidad.
- XV Trofeo Internacional de Alimentación y Bebidas.
- XXI Trofeo Internacional al Prestigio Comercial.
- XX Trofeo de oro a la calidad.
- Trofeo a la mejor imagen en marca.
- Producción con un alto índice nutricional.
- La cooperativa brinda el apoyo a la sociedad y busca el mejoramiento social, por ejemplo, convenios con el D.I.F. apoyo a movimientos sociales, y a luchas de trabajadores.
- Promoción de la unión cooperativista.
- Trabajar dignamente en armonía con el medio ambiente.

INNOVACION

A este respecto se cuenta con un departamento enfocado directamente a la investigación y desarrollo exclusivamente, en el cual se realizan proyectos que buscan mejorar la calidad de nuevos productos.

MERCADOTECNIA

Respecto a este departamento tan importante para el establecimiento de la relación cliente-cooperativa se cuenta con:

- Investigaciones de mercado.
- Análisis estadístico (Competencia de productos y la que existe entre los mismos).
- Promociones.
- Tendencias del mercado.
- Campañas de canjes y ofertas.
- Material punto de venta.
- Publicidad tanto normal como la de mantenimiento.
- Patrocinio.
- Préstamo de botargas, mesas y sillas.

Se pudieran mencionar una infinidad de cosas acerca de la Cooperativa, sin embargo, uno de los aspectos más importantes para esta, es el bienestar de los trabajadores, por lo cual que cuenta con un centro recreativo en Acolman, Estado de México, el cual tiene canchas deportivas, albercas, juegos infantiles, entre otros.

Así mismo, la cooperativa impulsa el arte y la cultura entre sus trabajadores y en el público en general para lo cual se tiene la "Fundación Cultural y del Arte de los Trabajadores de Pascual", S.C. que comenzó con un acervo de 500 obras, donado por un conjunto de pintores y escultores de renombre como apoyo para el movimiento de huelga, y que los trabajadores decidieron conservar y aumentar.

A la fecha, la Fundación cuenta con un acervo de 1042 piezas que monta en exhibiciones en diversos lugares. Así mismo, la fundación tiene acuerdos con teatros y eventos culturales, para proporcionar a los trabajadores descuentos en dichos eventos.

Se puede concluir que la organización cooperativa es una atinada forma en la cual la sociedad con bajos recursos económicos puede participar para activar la economía, no solo de una entidad, sino la del país y por que no, la del mundo. De hecho, esta organización en forma cooperativa, ha sido una gran impulsora de la economía en Europa, así mismo, es una forma mas equitativa de la riqueza.

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L., se ha enfrentado a un nulo apoyo por parte del gobierno en épocas anteriores, incluso el gobierno ha tornado medidas que en lugar de apoyar han dañado, como políticas de impuestos, entre otras. Es hasta ahora, con el apoyo del gobierno del D.F. y algunas otras organizaciones de tipo social, que se recibe apoyo dentro de muchos limites legales y burocráticos. Sin embargo y aun con todas las trabas de tipo político económico que la tendencia de la economía a nivel mundial impone, la cooperativa se ha logrado consolidar exitosamente en nuestro país.

PLANES PARA EL FUTURO

- Aumentar la rentabilidad. Exportar a Europa.
- Ampliar las instalaciones de Proceso de Fruta.
- Instalar una planta de Procesamiento de Agua Purificada.
- Aumentar la participación en el Mercado Global.
- Establecer una planta de pasterización, envasado de Leche natural y de sabor.
- Envasar agua de 5 lts y garrafón de 20 lts.
- Lanzamiento de productos isotónicos.
- Modernizar los diseños.
- Ampliar la Proyección Social y Cooperativista.
- Impulsar la organización económica de tipo cooperativista.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

La historia ha demostrado la importancia del líder para su desarrollo. Por eso debemos dejar claro que hoy no se concibe a un líder como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continúa... En fin, sólo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y a una virtud de la organización.

METODOLOGÍA

SUJETOS

En la presente investigación, se selecciono a un grupo representativo de trabajadores que laboran en distintas áreas de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. los cuales se desempeñan en funciones operativas (producción), dichos trabajadores cuentan con la experiencia y habilidades necesarias, para desempeñar su cargo de la mejor manera.

En la muestra utilizada para la investigación que se realizo, se encontraron distintos individuos que tenían un grado de estudios básico, lo que genero respuestas muy simples. Las áreas a los cuales pertenecen los obreros encuestados son: Tetra Brick, Producción Botella, Trafico Interior y Plásticos.

PROCEDIMIENTO

- Elaboración y estructuración del instrumento a aplicar.
- Revisión y aceptación por parte del asesor de tesina.
- Revisión y aceptación por parte de la comisión de educación de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.
- Aplicación del instrumento a los empleados seleccionados de las distintas áreas.
- Recolección de datos.
- Análisis e interpretación de la información obtenida.
- Conclusiones.

La aplicación del instrumento dentro de la organización nos da un margen de validez y confiabilidad de los resultados para la investigación. La recolección de la información se hizo a través del cuestionario donde se le solicitaba al trabajador que respondiera con objetividad a cada una de las respuestas del instrumento.

INSTRUMENTO

Se utilizará una escala de actitud tipo Likert con cinco opciones (A=Totalmente de acuerdo, B=De acuerdo, C=Indeciso, D=En desacuerdo y E=Totalmente en desacuerdo). El instrumento estará integrado por declaraciones positivas y negativas con el objeto de no sesgar las respuestas en algún sentido predeterminado, y evitar la aquiescencia o la reticencia en las repuestas. Las declaraciones estarán centradas sobre aspectos de aceptación y resistencia al cambio.

RESULTADOS

Los datos obtenidos en la investigación efectuada a través del cuestionario aplicado a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. fueron sometidos a un riguroso análisis estadístico que consistió en el siguiente procedimiento:

Se ingresaron los resultados del cuestionario en una tabla de datos de Excel para clasificar las preguntas de acuerdo a su impacto en la respuesta del trabajador. Después se utilizó el paquete SPSS para realizar un análisis factorial correlacionando las variables existentes con el objeto de verificar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada. Con los resultados obtenidos pudimos también determinar nuestras conclusiones y recomendaciones que se describen a continuación.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados presentados a través del instrumento con declaraciones negativas y positivas aplicado a los 39 trabajadores de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L, que midieron la percepción que los trabajadores tienen sobre su líder organizacional inmediato y el procedimiento de análisis estadísticos, se mostró que las variables tomadas en cuenta no nos proporcionan evidencia significativa .

Por lo cuál podemos concluir que la hipótesis siguiente se acepta:

H_a El liderazgo no es un factor que refleja cómo el trabajador realiza de manera eficiente su desempeño en la empresa.

Gracias a esto podemos afirmar lo siguiente:

1. Podemos decir que el liderazgo en esta empresa en particular no es un aspecto de mucho peso dentro de la organización, dada la naturaleza de la misma (Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L) ya que como es sabido por todo el mundo todos en esta empresa son socios de la misma, y esto genera un sentido de propiedad muy fuerte por parte de todos los trabajadores en general, por lo que no perciben a sus líderes organizacionales como tales, sino mas bien se ven unos a otros (subordinados y líderes organizacionales) como dueños de la empresa .
2. Con base a la observación y el contacto directo que tuvimos, podemos opinar que los líderes organizacionales de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. no tienen conocimiento sobre metodologías de participación de personal, no tienen un mecanismo de participación de los empleados bajo su cargo.

3. Podemos decir que el liderazgo organizacional que se lleva a cabo dentro de estas cuatro áreas se da de manera muy simple y rutinaria, ya que solo se cumple con el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo para alcanzar metas organizacionales dejando de lado los objetivos, opiniones y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo aportados por los trabajadores operativos.
4. Consideramos que la interacción que se da entre subordinados y líderes organizacionales no es la adecuada para propiciar el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa.
5. Después de todo lo antes comentado podemos terminar afirmando que el liderazgo que se aplica dentro de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. no influye sobre el buen o el mal desempeño de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a bajo sugeridas las hemos realizado, con base a nuestro contacto directo con los trabajadores y sus líderes organizacionales.

Con base a las conclusiones propuestas anteriormente podemos proponer las siguientes recomendaciones que a nuestro juicio podrían ayudar a mejorar las relaciones de trabajo:

1. Involucrar más a los cuatro departamentos en el seguimiento de la aplicación de técnicas participativas con el objeto de apoyar a los líderes de la organización.
2. Impulsar más la participación de los empleados y con esto lograr un incremento en la productividad de los mismos.

3. Se deben propiciar las pautas necesarias para que se de entrada cada vez más a una participación libre y espontánea por parte de los subordinados.
4. Implementar en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., el modelo de liderazgo participativo donde la gestión se oriente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Los líderes organizacionales deben de asumir su papel como tal, en toda la extensión de la palabra y con todas sus actividades y responsabilidades que esto implica.
6. Esta empresa debe desarrollar programas de capacitación que vayan dirigidos a los gerentes y jefaturas, dando a conocer técnicas para hacer participar al personal de las diferentes áreas funcionales de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez De Mon, Santiago. El Mito de un Líder. Expansión y Encuentro. <http://www E&E.com>
- Benís, Warren y David A. Heenan. Co-liderazgo: La Nueva Constelación del Poder. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, Septiembre/Octubre, Número 104, 2001.
- Calderón, Lilliam. El Factor Liderazgo en la Competitividad de las Organizaciones Cubanas. Tesis de maestría en Dirección.
- Campillo Cuatti, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 100 Ediciones Fernández, México 1998, 830 Pág.
- Circulo de Lectores. Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 Pág.
- Dudikoff. Elementos de Psicología. México D. F., 1994.
- Freeman, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. Enciclopedia Temática Multimedia Rezza 1996. Rezza Editores.
- Gil Villegas, Francisco. Liderazgo. Ed. Instituto de Capacitación Política, México DF., 1990.
- Gutiérrez Castillo, Orlando. Transformaciones en la Cultura y el Liderazgo en las Empresas.
- Investigación Desarrollada por un Grupo de Consultores del CEEC en varias Organizaciones Cubanas Pertenecientes a Diversos Sectores de la Economía.
- Jung, Carl. Diportable Jung. De Campbell, New York, 1992, pg 60.
- Kellaway, Lucy. Coaching: más daño que beneficio. Gestión Empresarial. <http://www. Gestionempresarial.com>
- Knickerbocker, Dirección y Concepción de un Líder. Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, PG.28.
- Munguia, Zatarain, Irma, Redacción e Investigación Documental. UPN (SEP), México, 1990.
- Robins, Stephan. Comportamiento Organizacional. 1998.
- Ruperez Z., Cristina. El Liderazgo de Uno Mismo, Basado en Valores.
- Senge, Peter. Una conversación con Peter Senge: Nuevos Desarrollos en el Aprendizaje Organizativo. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, Septiembre/Octubre, número 92, 1999.
- Terry, George Y Franklin Stephen. Principios de Administración. Ed Continental, 13ª. Edición, México, 1998.
- Williams, Marta y John Byrne. Líder y mentor. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, Enero/Febrero, número 88, 1999.

ANEXOS CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES.- Marque la respuesta que crea conveniente de acuerdo a su criterio.

Nota.- Conteste con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que sus respuestas nos ayudaran a realizar una investigación académica.

Sexo (F) (M) Edad _____ Escolaridad _____ Puesto _____

1. Su jefe cumple con sus obligaciones oportunamente y sin urgencias.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

2. Su jefe Procura evitar presiones adoptando una rutina ordenada.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

3. Su jefe Mejora sus conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

4. Su jefe se mantiene alerta sobre la reacción de los demás, buscando siempre una armonía.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

5. Su jefe analiza el resultado de su esfuerzo para cumplir una meta.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

6. Cuando surge un conflicto su jefe trata de identificar motivos y resolver problemas.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

7. Su jefe Evita los conflictos, pero si se presentan, calma y mantiene unida a la gente.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

8. Al surgir un conflicto, su jefe trata de ser firme y justo con una solución justa.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

9. Si existe un conflicto, su jefe trata de eliminarlo e impone su voluntad.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

10. Su jefe toma en cuenta ideas creativas que generan actitudes diferentes en el trabajo.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

11. Su jefe valora mucho las buenas relaciones, como para imponer una decisión.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

12. Su jefe Busca decisiones viables aunque no perfectas.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

13. Su jefe toma decisiones propias que son muy importantes para él.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

14. Su jefe acepta las decisiones de los demás.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

15. Cuando su jefe se molesta se controla, pero se nota su impaciencia.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

16. Su jefe bajo tensión se siente inseguro sobre acciones o cambios que deben hacerse.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En
desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo

17. Si usted necesita ayuda de su jefe, lo orienta y resuelve su problema.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

18. Su jefe busca mantener un paso continuo de trabajo.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

19. Su jefe trabaja duro y demanda lo mismo a los demás.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

20. El esfuerzo de su jefe es solo el necesario para obtener un resultado aceptable.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

21. Su jefe ante los problemas mantiene relaciones amistosas o enfoca la atención a lo fácil.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

22. El carácter de su jefe es enérgico.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

23. Su jefe tiene convicciones, pero las cambia si surge una idea sensata y buena.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

24. Su jefe prefiere aceptar ideas, opiniones y actitudes de otros sin promover las suyas.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

25. Su jefe busca posiciones intermedias si encuentra opiniones diferentes a las suyas.

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Indeciso D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

GRID GERENCIAL
Robert Blake y Jane Mouton

HOJA DE RESPUESTAS

INSTRUCCIONES. A continuación se presenta una serie de aseveraciones relacionadas con el liderazgo. Evalúa si el líder realiza éstas, llenando el cuadro que corresponde, con base en las siguientes claves:

- A)** Totalmente de acuerdo **B)** De acuerdo **C)** Indeciso **D)** En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1						11						21					
2						12						22					
3						13						23					
4						14						24					
5						15						25					
6						16											
7						17											
8						18											
9						19											
10						20											



TESINA

**EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN
COOPERATIVA PASCUAL**

**ALONSO SARABIA ESPINOZA
ISRAEL SERRALTA ZAMBRANO
LUIS ALBERTO VELAZQUEZ FERREIRA**

**Asesor:
Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet**

2006