



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

COORDINACION DE SERVICIOS DOCUMENTALES – SECCION BIBLIOTECA

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

DIVISION: Ciencias Sociales y Humanidades

CSH

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura

CARRERA: Administración

TITULO DEL TRABAJO: “La relación que existe entre el Liderazgo y la Eficacia de los trabajadores en la empresa Tubos de Acero de México, S.A.”

NOMBRE DEL ALUMNO: Deyanira Sánchez Ríos

NOMBRE DEL ASESOR: Epifanio García Mata

ABRIL 2007, MÉXICO, D.F.

**" La relación que existe
entre el Liderazgo y la Eficacia
de los trabajadores en la empresa
Tubos de Acero de México, S. A."**



AGRADECIMIENTOS:

Gracias a todas y cada una de aquellas personas que me apoyaron y creyeron en mi para culminar este trabajo, por el apoyo moral y la paciencia, a mi mamá por sus consejos y palabras, a mis hermanas por su alegría y comprensión, a mis amigos por su confianza y amistad, a mis maestros por su tiempo y enseñanza, a Dios por darme la oportunidad de terminar otro ciclo en mí vida, a tí por haber estado a mi lado y muchas gracias también a la motivación y luz de todos mis días... Mi Hija.

“Cada día debe aprenderse algo nuevo, aprovecha la oportunidad que tienes para hacerlo, porque si no lo haces, después será demasiado tarde, no lo intentes, no dejes todo a medio camino, termina hasta lograrlo.”

ÍNDICE

Introducción.	4
CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Objetivos	
1.1.1 Objetivo General	7
1.1.2 Objetivos Específicos	7
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Hipótesis	
1.3.1 Hipótesis Nula	8
1.3.2 Hipótesis Alternativa	8
1.4 Variables	
1.4.1 Variable Independiente	8
1.4.2 Variable Dependiente	8
1.5 Definición de Variables	
1.5.1 Definición Conceptual	8
1.5.2 Definición Operacional	9
1.6 Diseño de Investigación	9
1.7 Población y Muestra	
1.7.1 Tipo de Muestreo	10
1.8 Instrumento de Medición	10
1.9 Proceso	11
1.10 Procedimiento	
1.10.1 Elaboración del Instrumento de Medición.	12
1.10.2 Análisis de Resultados	12
1.10.3 Recopilación de datos	13
1.10.4 Recopilación de Resultados	13
1.10.5 Conclusiones	14

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Dirección	15
2.2 Toma de Decisiones	17
2.3 Integración	18
2.4 Motivación	19
2.5 Comunicación	
2.5.1 Requisitos de la Comunicación Efectiva	24
2.6 Liderazgo – Supervisión	25
2.7 Definición de Liderazgo	26
2.8 Rasgos o Componentes del Liderazgo	27
2.9 Factores en la Eficacia del Liderazgo	28
2.10 Estilos de Liderazgo basados en el uso de la Autoridad	31
2.11 Sistemas Directivos de Rensis Likert	32
2.12 Enfoques de Contingencia del Liderazgo	34
2.13 Malla Gerencial	36
2.14 Liderazgo como Cualidad Personal	37
2.15 El Liderazgo como función dentro de la Organización	38
2.16 El Poder del Liderazgo	41
2.17 Características de un líder	42
2.18 El Poder Carismático	43
2.19 El Liderazgo Transformacional.	
Una fuente de humanismo para la Empresa	45
2.20 El Estilo Gestor o de Recompensa Contingente	46
2.21 Un Modelo de Liderazgo Transformador (B. Bass)	46
2.22 Los 4 Factores del Liderazgo	47
2.23 Concepto de Inteligencia Emocional	49
2.24 Bases Biológicas de la Inteligencia Emocional	53
2.25 Inteligencia Emocional y Cambio Organizacional	54
2.26 Inteligencia Emocional en las Relaciones Laborales	57

2.27 Inteligencia Emocional y Liderazgo	60
2.28 Liderazgo Creativo	62
2.29 Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo	64
2.30 Misión de la Autoridad y el Liderazgo	65
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	
3.1 Tabulaciones	68
3.2 Análisis de Resultados	75
3.3 Interpretación de Datos	78
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	
4.1 Conclusiones	80
4.2 Recomendaciones	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

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

La empresa Tubos de Acero de México, S. A. Es el proveedor mexicano más importante de tuberías de acero sin costura y servicios para las industrias energética y automotriz, a su vez se presume como una de las mejores empresas con calidad humana y que gracias a este enfoque ha logrado la eficiencia y productividad para colocarse como el principal fabricante de tubos del mundo. Por lo que considero importante analizar la forma en que sus líderes actúan como tales tanto en la toma de decisiones como en la forma de llevar a cabo su liderazgo, reflejándose en los subordinados, para saber si esto realmente es efectivo.

JUSTIFICACIÓN:

Esta investigación se realizará con la finalidad de conocer si la forma en que se lleva a cabo el liderazgo dentro de la empresa Tubos de Acero de México, S. A. influye en la eficacia de los trabajadores, ya que se cree que la calidad de las relaciones del líder y los miembros es la influencia más importante para el poder y la efectividad del equipo, puesto que por esta razón, se considera a la empresa como una de las mejores. Por lo que, de igual manera, me parece importante tocar el tema de la Inteligencia emocional, ya que es un término actual y que este es uno de los patrones principales dentro de la conducta de los individuos y sus emociones, que se ven reflejadas, en la mayor de las veces, en su desempeño laboral

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

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:

La importancia de ésta investigación radicará en corroborar el estilo de liderazgo que se presume, y encontrar discrepancias, si es que las hay, con este estilo de liderazgo entre los subordinados en la empresa Tubos de Acero de México, S. A., tomando en cuenta la eficacia que tienen los subordinados en su trabajo.

Con éste estudio se pretende mantener una mejor relación entre los altos mandos y sus trabajadores, para de esta manera seguir logrando una mayor productividad dentro de la organización, evitando las discrepancias y encontrando lo que es importante para los trabajadores, es decir intervenir o no en la toma de decisiones.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

Los problemas que se pudieran tener al llevar a cabo la investigación, serían:

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

CAPÍTULO 1 : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS:

1.1.1 Objetivo General:

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

1.1.2 Objetivos Específicos

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

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Me he planteado la siguiente pregunta para mi investigación : ¿ Realmente funciona el tipo de liderazgo que utiliza la empresa Tubos de Acero de México, S. A. (compartido) o los empleados discrepan de este liderazgo y cómo es influyente en los niveles de productividad?

1.3 HIPÓTESIS:

- 1.3.1 Hipótesis de Investigación. El tipo de liderazgo compartido, influye de manera eficaz en la productividad
- 1.3.2 Hipótesis Nula. El tipo de liderazgo compartido no funciona adecuadamente en la empresa y este a su vez influye en la eficacia de los trabajadores, no se refleja en los niveles de productividad.
- 1.3.3 Hipótesis Alternativa. El tipo de liderazgo compartido funciona de manera adecuada en la empresa influyendo en la eficacia de los trabajadores y reflejándose en los niveles de productividad.

1.4 VARIABLES:

- 1.4.1 Variable Independiente. El liderazgo.
- 1.4.2 Variable dependiente. La eficacia de los trabajadores.

1.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES:

1.5.1 Definición Conceptual:

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

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

¹ Chiavenato, Idalberto 1993

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

1.5.2 Definición Operacional:

LIDERAZGO. El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa Tubos de Acero de México, S. A. ; se medirá a través de un instrumento que determinará hacia que posición de liderazgo se encuentran los subordinados. Este instrumento es un cuestionario desarrollado para conocer si realmente es funcional un liderazgo como el que se lleva a cabo en la empresa; cuya calificación se detalla en el punto 1.10.

EFICACIA. La forma en que se desempeña el trabajador gracias al liderazgo que ejerce su superior; se medirá a través de los indicadores de productividad de la propia empresa. Siendo éstos indicadores clasificados sólo como: alta, media y baja.

1.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La estrategia elaborada para responder a las preguntas de investigación será de tipo no experimental, ya que sólo se observará a los sujetos sin hacerlos reaccionar, se les dejará trabajar de manera normal y la recolección de datos se llevará a cabo en un tiempo único; es decir, una sola vez.

1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA:

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

La muestra involucrará a 25 individuos seleccionados al azar.

1.7.1 Tipo de Muestreo:

El tipo de muestreo que se utilizará en esta investigación será el aleatorio; en este tipo de muestreo se selecciona al azar a la población en grupos para luego seleccionar una muestra aleatoria representativa, debido a que se tuvo un tiempo limitado para llevarla a cabo. Dicha muestra tendrá como característica principal que el grupo seleccionado, es decir, que del total de la población (50 empleados) fueron sorteados. Es importante señalar que al momento de realizar el sorteo al azar, si el individuo seleccionado no se encontrara, se seleccionará a otro de manera directa, es decir sin azar,

1.8 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

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

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

- a) Se le asigna un valor numérico a cada respuesta dada por cada persona entrevistada.
- b) El número 5 si su respuesta fue **siempre** (S), 4 si fue **frecuentemente** (F), 3 si fue **ocasionalmente** (O), 2 si fue **rara vez** (R) y 1 si su respuesta fue **nunca** (N).
- c) En las preguntas: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35, fueron tomados los valores a la inversa, ya que son preguntas que tienen reacción opuesta, es decir, lo que es más para el individuo, es menos para la pregunta realizada.

- d) Se suman todos aquellos valores mostrados, tanto para preguntas como para individuos.
- e) Se calculan las medias muestrales y modas respectivas, a cada caso.
- f) Se manejan porcentajes para poder facilitar el resultado obtenido en los cuestionarios aplicados (instrumento de medición).

Esto se realizará para corroborar el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa Tubos de Acero de México, S. A., el modelo del instrumento de medición se encuentra en la página 84 en el ***anexo 1*** de esta investigación.

Cabe señalar que para poder identificar el tipo de liderazgo que resultara después de la aplicación del instrumento de medición, se tomarán en cuenta las sumatorias totales por individuos, señalando que si no se encontraba en un rango intermedio, se tomaría en cuenta un liderazgo autocrático y por el contrario si excediera los intermedios, un liderazgo permisivo. Mayor a 140, menor a 105, se tomarán éstos valores para que la prueba sea más rigurosa.

(Ver página 87 ***anexo 2***)

1.9 PROCESO:

El proceso para llevar a cabo la investigación será la siguiente:

- 1.9.1 Elaboración del instrumento de medición.
- 1.9.2 Recopilación de datos.
- 1.9.3 Recopilación de resultados.
- 1.9.4 Análisis de los resultados.
- 1.9.5 Conclusiones.

1.10 PROCEDIMIENTO:

1.10.1 Elaboración del instrumento de medición:

La medición de las variables a investigar, es decir el liderazgo / productividad se llevará a cabo mediante una prueba con preguntas de opción múltiple, a las que se les asignará una valoración determinada para facilitar su tabulación. Dicha medición se hará a los cuestionados aplicados a la muestra seleccionada aleatoriamente.

1.10.2 Análisis de los resultados:

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

Los resultados obtenidos tras la investigación que se hizo darán información oportuna que ayudará a responder la pregunta hecha al inicio de esta investigación.

Con los resultados arrojados por el instrumento de medición (cuestionario anexo) se concluirá si los subordinados están involucrados con un tipo de liderazgo favorable y en beneficio, tanto para ellos mismos como para la propia empresa donde laboran, es decir, reaccionan a conflictos internos para ayudarse.

1.10.3 Recopilación de datos:

La recopilación de datos se llevará a cabo el mismo día que se resuelvan los cuestionarios, ya que sólo se dará la oportunidad, por parte de la empresa, un día para la aplicación del cuestionario. Estos serán entregados a las personas que son parte de la muestra, aunque los cuestionarios no se personificarán, es decir, no llevarán el nombre de la persona que lo contestó.

1.10.4 Recopilación de resultados:

Tras establecer el día y el horario para la aplicación del instrumento, se acudirá a la organización seleccionada para que se dé respuesta a los cuestionarios por parte de la muestra seleccionada y de esta manera reunirá la información pertinente para proceder a la tabulación de los resultados y su análisis. Es decir, los resultados arrojados por los cuestionarios que se aplicarán a los empleados de la empresa Tubos de Acero de México, S. A.

1.10.5 Conclusiones:

Como última parte, se realizarán las conclusiones obtenidas de los resultados y análisis del instrumento de medición, para poder conocer la respuesta a la interrogante planteada al inicio de éste trabajo, tomando en cuenta toda la información recopilada durante la investigación y en el tiempo otorgado por la empresa.

Para poder iniciar éste trabajo, primeramente se buscará la información pertinente acerca del tema a tratar. Comenzando con una introducción al tema de la Administración de Empresas y lo que es el proceso Administrativo. Se continúa describiendo las actividades correspondientes a la Dirección que ejerce el gerente dentro de la empresa, para de ésta manera, adentrarnos en lo que es el Liderazgo, la manera en que se lleva a cabo y los beneficios que éste trae consigo. Además de incluir el tema de Inteligencia Emocional, para poder entender de mejor manera el cómo actúan los individuos por actitudes y capacidades propias y determinadas por la conciencia humana.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación se analizarán una serie de rasgos y/o características importantes para el liderazgo, concentrándome más adelante en el análisis del liderazgo propiamente.

2.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN:

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

Los elementos del concepto de Dirección son:

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

Importancia. La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

5. Se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.³

Principios de la dirección:

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben de estar de acuerdo de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

³ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 15

6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y aprender diversas alternativas.⁴

2.2 TOMA DE DECISIONES:

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

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Cuales sean las decisiones, es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en el que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.
 - o Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - o Análisis marginal.
 - o Análisis costo – efectividad.

⁴ Koontz, Harold & Weihrich, Heinz 1997 Elementos de la Administración Ed. Mc Graw Hill México p.p. 42

4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.
 - Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación.
5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.⁵

2.3 INTEGRACIÓN:

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad de la integración:

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

⁵ Reyes Ponce, Agustín 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica Ed. Diana México p.p. 322-324

La integración comprende 4 etapas:

1. Reclutamiento: obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
2. Selección: mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
3. Introducción o Inducción: articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
4. Capacitación y desarrollo: lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.⁶

2.4 MOTIVACIÓN:

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

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

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

⁶ Reyes Ponce, Agustín 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica Ed. Diana México p.p. 255-267

- **Teorías de contenido:** estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Mencionando las siguientes:

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

- a) Básicas:

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

- b) Crecimiento:

- Realización Personal; el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

2. *Teoría de motivación e higiene, de Herzberg.* Propone dos niveles de necesidades:

1. Factores de higiene o mantenimiento; que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios.

2. Motivadores; que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.
3. *Motivación de grupo*. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores, tales como:
 - a) Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
 - b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses del grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos.
 - c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
 - d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
 - e) Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
 - control excesivo
 - poca consideración a la competencia
 - decisiones rígidas
 - no tomar en cuenta los conflictos
 - cambios súbitos

- **Teorías de aprendizaje o del enfoque externo:** llamadas también de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.⁷ Entre las cuales son de mayor importancia, las siguientes:
 1. *Procesos de atención.* La gente aprende de un modelo cuando reconoce y pone atención a sus características cruciales. Tendemos a ser más influidos por modelos atractivos, disponibles repetidas veces, importantes para nosotros, o similares a nosotros de acuerdo con nuestra apreciación.
 2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo una vez que éste ya no esté fácilmente disponible.
 3. *Procesos de reproducción motriz.* Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, debe convertir la observación en acción. Este proceso muestra que el individuo puede desarrollar las actividades modeladas.
 4. *Procesos de reforzamiento.* Los individuos se verán motivados a exhibir el comportamiento modelado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Se prestará más atención al comportamiento que se refuerza, se aprenderá mejor y se llevará a cabo con mayor frecuencia.

⁷ Robins, Stephen P. 1999 Comportamiento Organizacional Ed. Prentice Hall México p.p. 120-125

2.5 COMUNICACIÓN:

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

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

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

Cualquier falla, por mínima que sea en esta red de comunicación, implica la distorsión de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se menciona su clasificación más sencilla:

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

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- a) **Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- b) **Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorandums, circulares, juntas.
- c) **Verbal.** Se transmite de manera oral.
- d) **Escrita.** Mediante material escrito o gráficos.

2.5.1 Requisitos de la Comunicación Efectiva:

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Claridad.** La comunicación debe ser clara, para ello; el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien o quienes va dirigida.
- **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Equilibrio.** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

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

2.6 LIDERAZGO – SUPERVISIÓN:

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

- La productividad del personal para lograr los objetivos..
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe – subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

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

⁸ Reyes Ponce, Agustín 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica Ed. Diana México p.p. 311-316

2.7 DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO:

Liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen hacia el logro de las metas del grupo. El liderazgo tiene tres implicaciones importantes.

Primero, debe incluir a otras personas, los subordinados o colaboradores. Gracias a su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subordinados, carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo del gerente.

Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los primeros tienen la autoridad de dirigir algunas de las actividades de los segundos, mientras que éstos no pueden hacer lo mismo. Sin embargo, sin duda influirán en dichas actividades de varias maneras.

Tercero, además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus subordinados, los líderes también están en condiciones de influir en ellos de otras maneras. La fuente de esta capacidad de influir en el grupo, puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en la organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tiene. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes.

⁹ Reyes Ponce, Agustín 1985 Administración de Empresas. Teoría y Práctica Ed. Diana México p.p. 311-316

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

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

2.8 RASGOS O COMPONENTES DEL LIDERAZGO:

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

Un estudio comprobó que rasgos como la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo se asociaba a altos niveles gerenciales y a un buen desempeño.¹¹

¹⁰ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 506

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

No obstante, también se descubrió que el factor más importante relacionado con el nivel y desempeño gerencial era la capacidad de supervisión; es decir, la pericia en el uso de los métodos de supervisión apropiados para la situación particular. La mayor parte de los estudios en esta área también han descubierto que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre éstos y las exigencias de la situación en que se encuentra el sujeto.¹²

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

2.9 FACTORES DE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO:

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

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

¹² Cartwright, Dorwin & Zander, Alvin 1968 Dinámica de Grupos Ed. Harper & Row p.p. 167

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

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

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

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

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

¹³ Chemers, Martín 1985 El contexto cultural, social y organizacional de un efectivo liderazgo Ed. Prentice may México p.p. 91-112

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

- **Expectativas y comportamiento de los superiores;** el estilo de liderazgo que aprueban los superiores de un gerente es muy importante al determinar la orientación que éste seleccionará. Dado que tienen poder para dispensar recompensas organizacionales, los superiores afectarán claramente el comportamiento de los gerentes de niveles más bajos. Además, éstos tienden naturalmente a imitar a sus superiores.
- **Características, expectativas y comportamiento de los subordinados;** los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo del gerente. Ellos son las personas a quienes se dirige el liderazgo.
Las características de los subordinados influyen en diversas formas, por ejemplo, sus destrezas y preparación, sus actitudes.
Las reacciones de los subordinados ante el estilo de liderazgo del gerente suelen indicarle la eficacia del mismo.
- **Necesidades de la tarea;** la naturaleza de las responsabilidades del trabajo de los subordinados también repercutirá en el tipo de estilo de liderazgo que usará el gerente.
- **Cultura y políticas organizacionales;** la cultura moldea el comportamiento del líder también las expectativas de los subordinados. Las políticas establecidas de una empresa afectan así mismo el estilo de liderazgo.

- **Expectativas y comportamiento de los colegas;** los gerentes forman amistades con sus colegas y las opiniones de éstos son importantes. La actitud de los colegas también afecta a la eficacia del desempeño del gerente.
Sin importar sus preferencias personales, en cierta medida los gerentes tienden a imitar el estilo directivo de sus colegas.¹⁴

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

Son tres estilos básicos:

1. El líder autocrático: ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
2. El líder democrático o participativo: consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlo.
3. El líder liberal: usa muy poco poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus labores. Estos líderes dependen mucho de sus subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.¹⁵

¹⁴ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 514-517

¹⁵ Robins, Stephen P. 1999 Comportamiento Organizacional Ed. Prentice Hall México p.p. 347

2.11 SISTEMAS DIRECTIVOS DE RENSIS LIKERT:

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

Puesto que resulta atractivo para las motivaciones humanas, Likert piensa que este enfoque es la forma más efectiva de dirigir un grupo, y por tanto ha sugerido cuatro sistemas:

1. **Sistema 1 Explotador – Autoritario:** sus gerentes son en extremo autócrata, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima.¹⁶
2. **Sistema 2 Benevolente – Autoritario:** sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendientes en los subordinados, los motivan con recompensas y con algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.¹⁷

¹⁶ Stoner, James A.F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 512

¹⁷ Idem

3. **Sistema 3 Consultor:** los gerentes tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación, utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes, toman en la cima las decisiones generales y políticas al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.¹⁸
4. **Sistema 4 Grupo Participativo:** los gerentes de este sistema tienen seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendente y con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con sus subordinados como un grupo.

Likert encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del sistema 4 a sus operaciones, tenían mayor éxito como líderes.¹⁹

¹⁸ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 512

¹⁹ Ídem

2.12 ENFOQUES DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO:

Los enfoques de Contingencia del Liderazgo tratan de:

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

Existen tres modelos de dicha Contingencia del Liderazgo:

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

²⁰ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 518-520

2. **El modelo de Martín G. Evans.** Se basa en el modelo de expectativas, el cual afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensas y de la valencia, o atractivo, de éste último. El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensas. Trata de predecir como los diferentes tipos de recompensa y de estilos de liderazgo afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los subordinados. Evans afirma que el estilo de liderazgo de un gerente influye en que recompensas estarán al alcance de los subordinados, lo mismo que en las percepciones de éstos respecto a lo que han de hacer para conseguirlas.²¹
3. **El modelo de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.** Es la teoría situacional, la cual sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen a la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. La relación entre el gerente y los subordinados se desarrollan y maduran, y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a las tareas sigue siendo indispensable, sin embargo, el respaldo del gerente puede aumentar conforme se familiarice con los subordinados, así puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados. En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y éstos buscan una mayor responsabilidad, el gerente ya no tiene que ser directivo, sólo seguirá mostrando apoyo consideración.

²¹ Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 521

Conforma los subordinados van adquiriendo más confianza, se tornan más autodirectivos y logran mayor experiencia, entonces son independientes sin que necesiten una relación directiva con su gerente.²²

2.13 ENFOQUE DE LA MALLA GERENCIAL:

La malla gerencial o grid administrativo es un invento de representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton.

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

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

La malla gerencial es una matriz que contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen ochenta y una posiciones en las que pueden encuadrarse el estilo del líder. El grid administrativo o malla gerencial no muestra los resultados

²² Stoner, James A. F. 1989 Administración Ed. Prentice Hall México p.p. 522

²³ Koontz, Harold & Wehrich, Heinz 1997 Elementos de la Administración Ed. McGraw-Hill México p.p. 217

que se producen sino, más bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.

Desafortunadamente la malla gerencial o grid administrativo sirve más como marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para ofrecer nueva información tangible que aclare el dilema de liderazgo, pues no hay mucha evidencia sustantiva que respalde la conclusión de que un estilo 9.9 es más efectivo para todas las situaciones.

2.14 EL LIDERAZGO CON CUALIDAD PERSONAL.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico – religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

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

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

²⁴ Palomo, Vadillo Ma. Teresa 2000 Liderazgo y Motivación Ed. Esic México p.p. 203

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello, se dice, que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirán incluso a pesar de ellos, en líderes.

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

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

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

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes 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 sí mismos.

2.15 EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

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

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica”.²⁵

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

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

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.²⁶

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

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo

²⁵ Bolman, Lee Q. & Deal, Terrence E. 1995 Organización y Liderazgo Ed. Adison – Wesley Iberoamericana S. A. p.p. 318-320

²⁶ Bolman, Lee Q. & Deal, Terrence E. 1995 Organización y Liderazgo Ed. Adison – Wesley Iberoamericana S. A. p.p. 318-320

resulta de qué consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. También 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 sólo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."²⁷

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

²⁷ Bolman, Lee Q & Deal, Terrence E. 1995 Organización y Liderazgo Ed. Adison – Wesley Iberoamericana S. A. p.p. 318-320

2.16 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.

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

“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último, inducir a éstos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción se de sus propias necesidades”, esto solo si se es un administrador, ya que en el caso de un líder, este sólo utiliza la influencia que se deriva de la posición que ocupa en la estructura organizacional, este poder le sirve para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir los objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de los 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, no los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.²⁸

²⁸ Fiedler, Fred E. 1991 Liderazgo y Administración Efectiva Ed. Trillas México p.p. 162

2.17 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER:

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formadas por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos super – especializados).

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

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales /estatura alta o baja, aspecto, voz).
- c) Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d) El líder organiza, vigila, dirige o simplemente motiva al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- e) Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, sino se presenta dicha oportunidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.²⁹

²⁹ Barra, E 1998 Psicología Social Ed. Diana Chile p.p. 221

2.18 EL PODER CARISMÁTICO:

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

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

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

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

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.³⁰

³⁰ Zaleznik, Abraham 1998 Administración y Líderes ¿Diferentes? Biblioteca Harvard Tomo IV p.p. 435

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

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

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

El carisma no se puede aprender, la mayor parte de las personas piensan que se puede enseñar a adoptar conductas carismáticas y, por tanto, a disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado "un líder carismático"

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición. A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la razón que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.³¹

³¹ Zalesnik, Abraham 1998 Administración y Líderes ¿Diferentes? Biblioteca Harvard Tomo IV p.p. 441

2.19 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL; UNA FUENTE DE HUMANISMO PARA LA EMPRESA:

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

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

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

En el campo empresarial se da una creciente división del trabajo y especialización, conllevando una visión parcial de la empresa. Los ejecutivos poseen nuevos anhelos y necesidades; consideran la empresa como un ámbito para su plena realización. Exigen mayor formación, responsabilidad y autonomía, buscan no sólo ser gestores sino líderes.³²

³² Uribe Prado, Jesús F. Septiembre 1999 ¿Qué es el Liderazgo? Adminístrate Hoy Año 6 No. 65 p.p. 14-19

2.20 EL ESTILO GESTOR O DE RECOMPENSA CONTINGENTE:

Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el convencimiento de sus empleados. El liderazgo transformador pretende un líder que, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, puede elevarle sus necesidades y valores, y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá no de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupa por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limita a la supervisión del personal y producir lo más posible.³³

2.21 UN MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR (B. BASS)

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

³³ Domínguez Chávez, Guillermo Octubre 1999 El liderazgo de Warren Venís Administrate Hoy Año 6 No. 66 p.p. 24-26

A los líderes les aburre la rutina, buscan soluciones novedosas e innovadoras. Se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios.

2.22 LOS CUATRO FACTORES DEL LIDERAZGO:

1) Consideración Individualizada (“Me importas tú y tu desarrollo como persona única y diferente”).

Este factor marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto éste presenta una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir, tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndoles retos apropiados a cada cual y buscando ayudar a su desarrollo. Le otorga confianza y responde a sus demandas.

En suma, alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual.

2) Estimulación Intelectual (“¿Y si lo intentarás de otra forma?”).

Prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta, reexamina las suposiciones y premisas, el “status quo”. Cree que por medio del

cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

3) Motivación Inspiracional (“Si de verdad lo intentas, tu puedes lograrlo”).

Se requiere tener la capacidad de detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión entusiasta al grupo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras “deme sueños a seguir” frente al “obligaciones para cumplir”. Da por lo tanto un significado, en sentido que motiva a la acción.

4) Influencia Idealizada (“Esta persona es integra; confío en ella y el lo que nos dice”).

Facilita la identificación consciente con el líder, para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma.

Crea un estilo de trabajo, comparte la fama, demuestra persistencia en la consecución de los objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible. En suma, genera admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.³⁴

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

³⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio Abril 1999 El Arte del Liderazgo Administrate Hoy Año 6 No. 40 p.p. 13

Valores asociados al líder transformador: el transformador busca valores que permitan una actuación creativa e independiente y autorealizante. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Gestiona por medio del respeto, dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación.³⁵

2.23 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

Es importante mencionar que el líder está regido por actitudes y capacidades propias y determinadas por la conciencia humana, actúa como sus principios le dictan y a su sentir, por esa razón es importante mencionar la "emoción" de los líderes para actuar.

El término "emoción" se usa para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables mutaciones y matices, por ello es interesante hablar de la inteligencia emocional.

"La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".³⁶ Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

³⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio Abril 1999 El Arte del Liderazgo Administrate Hoy Año 6 No. 40 p.p. 15

³⁶ Goleman, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 254

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

A) **Aptitud personal:** son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. *Autoconocimiento:* consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- Conciencia Emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valer y facultades.

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

- Autodominio: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

- Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

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

- Afán de triunfo: afán de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

B) **Aptitud social**: son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

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

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.

- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas.

2. *Habilidades Sociales:* son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- Influencia: tácticas de persuasión efectiva.
- Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: manejar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos.
- Catalizador de cambios: iniciar o manejar los cambios.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- Habilidades de equipo: crear sinergia para trabajar sobre las metas colectivas.³⁷

³⁷ Goleman, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 256

Para poder entender de mejor manera el cómo actúan los individuos por actitudes y capacidades propias y determinadas por la conciencia humana, abarcare el tema de la Inteligencia Emocional, la cual, en estos tiempos, a tomado gran auge en las investigaciones referentes a el liderazgo.

Por lo que considero es importante mencionar las bases biológicas de la Inteligencia Emocional, ya que esta Inteligencia Emocional, nace y/o surge del interior de los individuos para ser, hacer y actuar de cada persona de acuerdo a sus emociones, y por que no, a sus sentimientos.

2.24 BASES BIOLÓGICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

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

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional; en otras palabras, las personas actúan sin pensar. Otras veces las emociones las perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no les permite pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su

vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.³⁸

2.25 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL:

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

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarse como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional – evaluación del desempeño, por ejemplo – son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan – o no lo hacen – entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.³⁹

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la Inteligencia Emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse.⁴⁰

³⁸ Goleman, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 267

³⁹ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 90

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e Inteligencia Emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior a un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.⁴¹

La empatía: percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía, rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de odio emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.⁴²

⁴⁰ Robins, Stephen P. 1999 Comportamiento Organizacional Ed. Prentice Hall México p.p. 243

⁴¹ Op. Cit p.p. 95

⁴² Gibson, J. 1998 Las Organizaciones Ed. McGraw Hill México p.p. 43

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuado ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.⁴³

La influencia: el arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte el líderes.

Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino más bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.⁴⁴

El Contagio de las Emociones: cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de

⁴³ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 98

⁴⁴ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 98

atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.⁴⁵

Manejar las emociones ajenas: esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional, cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.⁴⁶

2.26 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS RELACIONES LABORALES:

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

- **Manejo de Conflictos:** negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud:

⁴⁵ Goleman, D. 1995 Inteligencia Emocional Ed. Planeta Madrid p.p. 316

⁴⁶ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 98

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

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

- **Liderazgo:** inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud:
 - Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión, compartidas.
 - Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
 - Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
 - Guían mediante el ejemplo.

- **Catalizador de cambios:** iniciar o manejar los cambios. Las personas de esta aptitud:
 - Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
 - Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.
 - Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
 - Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, se funden, adquieren, terminan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero en este nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan gente capaz de liderar la mutación.⁴⁷

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial.⁴⁸

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

⁴⁷ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 100

⁴⁸ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed, Planeta Madrid p.p. 102

despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización, aunque estas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio.

Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.⁴⁹

2.27 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO:

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100 % de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.⁵⁰

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras

⁴⁹ Goleman, D. 1998 Inteligencia Emocional en las Empresas Ed. Planeta Madrid p.p. 103

⁵⁰ Bravo Puga, Rafael Diciembre 2000 Liderazgo e Inteligencia Emocional Administrate Hoy Año 7 No. 53 p.p. 17

nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá, integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.⁵¹

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar

⁵¹ Bravo Puga, Rafael Diciembre 2000 Liderazgo e Inteligencia Emocional Adminístrate Hoy Año 7 No. 53 p.p. 18

públicamente el desempeño. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.⁵²

2.28 LIDERAZGO CREATIVO:

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

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

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

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

⁵² Bravo Puga, Rafael Diciembre 2000 Liderazgo e Inteligencia Emocional Administrate Hoy Año 7 No. 53 p.p. 21

De acuerdo con diversos estudios realizados, el líder tiene una gran influencia en la percepción de las personas acerca del clima de la organización. Su conducta y actitudes establecen una pauta que favorece u obstaculiza la generación de conductas y actitudes favorables para la creatividad.⁵³

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

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

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

- Desafiar los procesos: implica buscar continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar. El líder creativo es capaz de experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores. Construye con ayuda de los miembros de su equipo, una visión común, un futuro promisorio. Establece las condiciones para que todos tengan la voluntad de invertir sus talentos y esfuerzos para lograr dicha visión, ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa.
- Capacidad para facultar a otros: facultar implica no solo delegar, sino liberar el potencial de cada uno de los colaboradores; facultar implica fortalecer a los individuos, compartiendo información y logrando aumentar su poder de decisión y visibilidad.

⁵³ Dabdub, Lilian Agosto 1994 Liderazgo Creativo Adminístrate Hoy Año 1 No. 4 p.p. 26

- Modela con el ejemplo: comportándose de manera consistente con sus valores expresados. Actúa de acuerdo con lo dicho. Es capaz de establecer una conexión con su interior y el ambiente externo.
- Da valor al corazón: buscando oportunidades para reconocer las contribuciones individuales para el éxito de cada proyecto y celebrar los logros del equipo en forma permanente.⁵⁴

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

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

2.29 CARISMA Y MORAL DEL GRUPO Y DEL LÍDER CREATIVO:

El liderazgo creador y transformador exige de quien lo ejerce una congruencia entre lo que el hace, dice y alcanza. El liderazgo creativo se logra cuando el individuo está libre de frustraciones y es un manantial de motivaciones espirituales que le permiten erigirse a si mismo como líder, como hombre inspirador y cuando se logra, se convierte en un verdadero patrón de comportamiento ético y moral.⁵⁵

Cualquier persona a la que las empresas le depositan un nivel de autoridad, debe ser guía moral de comportamiento y actitudes, no sólo un individuo que presiona para que se alcancen resultados específicos en áreas de trabajo.

⁵⁴ Dabdub, Lilian Agosto 1994 Liderazgo Creativo Administrate Hoy Año 1 No. 4 p.p. 27

⁵⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio Junio 1995 Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo Administrate Hoy Año 2 No. 25 p.p. 15

Los jefes si desean alcanzar el liderazgo creador, requieren reinventarse y descubrir en ellos cualidades que la naturaleza les dio, pero que han inhibido por sus temores, su baja o alta autoestima o simplemente por buscar el parecer más que el ser. Una vez que el individuo se ha producido como líder, debe recordar que el líder creador es el que materializa el potencial intelectual de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, orientando las habilidades y conocimientos hacia resultados predeterminados por él y la empresa, y así satisfaciendo también la autorrealización y la creatividad del grupo a su cargo. Debe lograr que los miembros se sientan en una unidad anímica e indivisible.

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

El liderazgo es responsabilidad no es atributo gratuito que dan las organizaciones, que da la naturaleza o que se alcanza en situaciones dadas. El liderazgo es acumulativo, lo hace crecer el ejemplo cotidiano, los resultados, la congruencia, la disciplina y la espiritualidad.⁵⁶

2.30 MISIÓN DE LA AUTORIDAD Y EL LIDERAZGO:

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

⁵⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio Junio 1995 Carisma y Moral del Grupo y del Líder Creativo Administrate Hoy Año 2 No. 25 p.p. 17

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

Es obvio que el cumplimiento de las normas y el respeto a la autoridad son vitales en una organización. La disciplina genera orden, el orden genera estabilidad y orienta el quehacer. Sin embargo el orden rígido genera inmovilidad; ésta limita el cambio y la adaptación de la organización al medio ambiente, en la actualidad altamente dinámico, más aún se han cubierto las fronteras del país a través de tratados comerciales con otras naciones.⁵⁷

Es por esto que el papel y la función del supervisor deben revisarse. Muchas ocasiones cualquier alteración a este orden parece amenazante. El auténtico papel debe ser de liderazgo y de administrador del cambio; sin embargo, por la concepción equivocada del papel de jefe, se limita a cumplir su rol tradicional, sin saber el daño que le puede causar a la organización y a los recursos humanos al no dejarlos crecer.

También es cierto que el estilo de la alta dirección permea toda la estructura. Si es cerrado, tendrá como consecuencia que los mandos medios adopten tan rigidez como modelo a seguir; lo que limita la participación. Por esto, la autoridad como modelo se conoce como autoridad moral y cuando los subordinados aceptan, como ideal a seguir, el modo de dirección de su jefe, lo ven como un líder.

⁵⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio Mayo 1994 Misión de la autoridad y el Liderazgo Administrate Hoy Año 1 No. 1 p.p. 19

Hay organizaciones que han establecido como política que a los jefes se les denomine líderes con el fin de que éstos tengan presente su función vital (ser modelo), también prefieren el término colaboradores en lugar de subordinados.

El líder debe servir de vínculo entre las diferentes células que conforman la organización. La unión se logra a través de la comunión de finalidades del trabajo organizado. Por ello, el término líder está más relacionado con el papel vital del supervisor.⁵⁸

El líder debe cuidar el que sus subordinados cuenten con todo lo necesario para que puedan producir. Por éstas razones, la organización busca líderes que sepan cómo generar autoridad moral y que liguen a todos a las finalidades de la organización.

Como líder, el supervisor debe actuar como facilitador del proceso de toma de decisiones, permitiendo que los involucrados en dicho proceso analicen y tomen las decisiones y se manifiesten libremente. Deberá valorar las aportaciones de sus subordinados, pero sin que esto sea un fin en sí mismo.⁵⁹

La calidad del liderazgo se mide por la aceptación voluntaria de su autoridad.⁶⁰ Ya que, desde mi punto de vista y conocimiento teórico con respecto al tema del Liderazgo, esta investigación se apoya en la teoría del Liderazgo Compartido, es decir, aquel en el que ambas partes de la empresa, patrón / subordinado, se relacionan en beneficio mutuo y en pro de la calidad humana para cualquier tipo de empresa.

⁵⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio Mayo 1994 Misión de la autoridad y el Liderazgo Adminístrate Hoy Año 1 No. 1 p.p. 20

⁵⁹ Ídem

⁶⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio Mayo 1994 Misión de la autoridad y el Liderazgo Adminístrate Hoy Año 1 No. 1 p.p. 21

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 TABULACIONES:

A continuación se presenta la tabla de tabulación correspondiente a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los de los 25 individuos que conformaron la muestra de ésta investigación. Donde 4 de ellos fueron seleccionados directamente (sin azar), considerando así 4 casos.

En esta tabla de resultados se muestra la respuesta que dio cada uno de los cuestionarios para las 35 preguntas realizadas. Al final de ésta se encuentra el total de las respuestas, que indica cuál fue la respuesta más frecuente. También se incluye el resultado de cada cuestionario, para poder determinar que los resultados dieron respuesta a mí principal interrogante.

Es importante señalar que el tipo de liderazgo se ha obtenido a través de los resultados arrojados por los cuestionarios, es decir, se tomaron en cuenta las sumatorias totales por individuos (25), señalando que si no se encontraba en un rango medio, se tomaría en cuenta un liderazgo autocrático y por el contrario si excedía los medios, un liderazgo permisivo. Mayor a 140, menor a 105, se toman estos valores para que la prueba sea más rigurosa. (página 87 *anexo 2*). Por lo cual a continuación se da una explicación general de lo que significan los 3 tipos de liderazgo utilizados para esta investigación.

Autocrático, ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

Compartido, consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación.

Permisivo, usa muy poco poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus labores.

No. de pregunta No. de cuestionario	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	4	4	3	4	4	3	3	4
2	5	5	1	5	3	4	5	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	2	3	4	4	5	3	2	5	5
5	4	3	4	3	4	4	3	2	4
6	3	4	5	4	4	4	3	1	4
7	4	4	4	4	5	5	4	3	4
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	5	4	5	5	5	5	5	1	5
10	4	3	5	4	4	4	4	1	5
11	5	4	3	4	3	4	5	3	4
12	3	3	4	3	3	4	3	1	4
13	3	3	3	3	2	2	3	5	3
14	4	4	4	3	4	4	5	5	4
15	5	4	4	3	4	4	5	4	3
16	4	3	3	4	4	4	4	2	5
17	4	4	4	3	3	4	4	3	4
18	5	4	4	4	5	4	5	1	5
19	3	1	3	1	4	1	1	5	1
20	4	3	5	3	4	3	3	2	2
21	2	3	2	3	2	3	3	1	5
22	3	3	4	5	5	4	3	2	4
23	4	4	3	4	4	5	4	1	5
24	5	4	2	4	4	5	5	1	5
25	5	3	4	5	5	4	5	1	4
TOTAL	98	88	92	91	98	96	95	63	100
MEDIA	3.92	3.52	3.68	3.64	3.92	3.84	3.8	2.52	4

Preguntas con calificación inversa (ver pág. 10)

No. de pregunta No. de cuestionario	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	5	2	4	3	4	4	2	2
2	3	4	5	3	4	5	5	4	1
3	4	4	4	3	4	4	4	3	2
4	3	4	3	2	3	5	4	2	4
5	3	4	3	3	3	4	4	2	3
6	4	5	2	3	4	4	4	1	2
7	3	3	2	4	4	3	4	2	2
8	3	5	3	4	3	4	4	2	2
9	4	4	2	5	4	5	5	2	1
10	4	5	2	4	4	4	4	3	2
11	4	4	4	3	4	4	5	3	1
12	3	3	3	3	4	3	4	3	3
13	3	4	4	3	3	2	5	3	3
14	4	5	4	5	5	3	5	4	2
15	4	4	5	4	4	4	5	2	1
16	3	5	4	3	3	4	4	3	3
17	2	5	5	5	5	2	4	4	3
18	4	5	5	1	4	4	5	1	2
19	5	1	5	1	2	3	4	5	5
20	3	2	3	1	4	3	5	1	3
21	3	5	5	1	4	4	5	5	3
22	4	4	3	3	3	2	4	3	3
23	3	5	4	4	4	3	4	3	1
24	3	5	4	5	4	3	4	3	2
25	4	5	3	4	4	4	5	2	1
TOTAL	86	105	89	81	93	90	110	68	57
MEDIA	3.44	4.2	3.56	3.24	3.72	3.6	4.4	2.72	2.28

Preguntas con calificación inversa (ver pág. 10)

No. de pregunta No. de cuestionario	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	4	3	3	4	4	3	4	3
2	3	4	4	3	4	4	2	5	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	3	5	4	4	4	4
6	2	5	4	4	4	4	3	5	4
7	3	3	4	3	4	4	5	4	5
8	2	5	4	4	4	4	3	4	3
9	2	4	3	4	3	5	5	5	5
10	3	4	4	4	3	5	4	4	5
11	3	4	4	3	4	4	3	5	4
12	3	3	4	4	4	3	4	4	5
13	3	3	3	3	4	3	3	4	4
14	3	5	3	3	3	4	4	5	4
15	3	4	4	3	3	3	5	5	3
16	4	2	3	3	4	4	5	5	5
17	4	5	5	2	4	2	4	5	5
18	4	4	5	2	4	5	4	5	5
19	3	1	1	1	5	2	1	1	1
20	2	3	3	1	4	4	3	3	3
21	3	2	5	1	3	3	4	5	5
22	4	2	3	4	4	4	3	3	4
23	4	3	5	3	4	4	3	4	5
24	5	2	5	3	3	4	2	4	5
25	4	3	4	4	3	5	2	4	3
TOTAL	79	85	95	76	95	96	87	105	102
MEDIA	3.16	3.4	3.8	3.04	3.8	3.84	3.48	4.2	4.08

Preguntas con calificación inversa (ver pág. 10)

No. de pregunta	No. de cuestionario									TOTAL	MEDIA
		28	29	30	31	32	33	34	35		
1	4	4	2	4	3	4	2	3	117	3.34	
2	4	4	3	4	4	4	3	2	130	3.71	
3	4	4	4	3	3	4	4	2	129	3.69	
4	4	4	4	3	3	4	5	3	128	3.66	
5	4	4	4	4	4	4	3	3	125	3.57	
6	4	4	1	4	4	5	2	2	122	3.49	
7	4	5	4	4	4	4	3	2	129	3.69	
8	4	5	2	4	3	4	2	2	124	3.54	
9	4	4	3	4	4	5	4	2	138	3.94	
10	4	5	4	4	4	5	4	2	134	3.83	
11	4	5	3	3	4	4	4	2	130	3.71	
12	4	4	1	5	3	5	2	1	116	3.31	
13	3	4	3	3	3	4	4	3	114	3.26	
14	4	5	2	5	4	5	5	3	141	4.03	
15	3	4	2	4	4	4	2	2	127	3.63	
16	4	4	4	4	3	5	4	3	131	3.74	
17	3	5	2	4	2	4	2	1	127	3.63	
18	4	5	3	3	3	5	5	1	135	3.86	
19	1	2	2	4	2	5	2	3	88	2.51	
20	3	4	3	3	3	4	2	2	104	2.97	
21	4	2	2	5	4	5	2	3	117	3.34	
22	4	3	4	3	4	4	3	2	120	3.43	
23	4	5	5	4	2	5	5	2	132	3.77	
24	4	5	5	4	3	5	5	2	134	3.83	
25	4	3	5	4	3	4	5	2	130	3.71	
TOTAL	93	103	77	96	83	111	84	55	3122	89.20	
MEDIA	3.72	4.12	3.08	3.84	3.32	4.44	3.36	2.2	124.88		

 Preguntas con calificación inversa (ver pág. 10)

Ya teniendo los resultados en los cuestionarios y la respectiva calificación, obtuve lo siguiente.

En esta tabla se observa el tipo de liderazgo, que según los subordinados catalogan con más eficacia de acuerdo a la sumatoria de los valores de cada pregunta y se tomaron en cuenta las sumatorias totales por cada individuo, es importante señalar que para poder encontrar el tipo de liderazgo que corresponde a la calificación de cada cuestionario, se obtiene de la explicación del **ANEXO 2**.

RESULTADOS POR CUESTIONARIO	TIPO DE LIDERAZGO
--------------------------------	----------------------

117	compartido
130	compartido
129	compartido
128	compartido
125	compartido
122	compartido
129	compartido
124	compartido
138	compartido
134	compartido
130	compartido
116	compartido
114	compartido
141	permisivo
127	compartido
131	compartido
127	compartido
135	compartido
88	autocrático
104	autocrático
117	compartido
120	compartido
132	compartido
134	compartido
130	compartido

Tabla 3.1.1 *Tipos de Liderazgo*

En la siguiente tabla se presenta la información que arrojaron los indicadores de productividad que solamente en una sola ocasión me fue permitido tomar. El tipo de liderazgo se extrajo de la tabla de tipos de liderazgo (anterior).

TIPO DE LIDERAZGO	NO. DE CUESTIONARIO	BAJA PRODUCTIVIDAD	MEDIA PRODUCTIVIDAD	ALTA PRODUCTIVIDAD
Compartido	1		X	
Compartido	2		X	
Compartido	3			X
Compartido	4			X
Compartido	5		X	
Compartido	6			X
Compartido	7	X		
Compartido	8		X	
Compartido	9		X	
Compartido	10		X	
Compartido	11		X	
Compartido	12			X
Compartido	13	X		
Permisivo	14		X	
Compartido	15			X
Compartido	16			X
Compartido	17	X		
Compartido	18		X	
Autocrático	19		X	
Autocrático	20	X		
Compartido	21	X		
Compartido	22	X		
Compartido	23			X
Compartido	24			X
Compartido	25			X
	TOTALES	6	10	9

Tabla 3.1.2 Niveles de productividad y Tipos de liderazgo

Aunque cabe mencionar que los indicadores no fueron proporcionados por la empresa así que sólo se tomó nota de que son clasificados como: alta, media y baja. Se concluye que 10 de los 25 individuos seleccionados obtuvieron productividad media, es decir que se mantienen en los estándares y que aunque exista un ligero aumento en ella esto puede deberse a otros factores que aquí no fueron investigados.

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

Por último se presenta esta tabla donde relaciono el número de individuos que tienen una alta, media o baja productividad con su respectivo estilo de liderazgo, en base al **ANEXO 2**.

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO COMPARTIDO	LIDERAZGO PERMISIVO
BAJA	1	5	
MEDIA	1	8	1
ALTA		9	

Tabla 3.1.3 Productividad / Liderazgo

El nivel de productividad se obtuvo de una tabla establecida en la empresa, en la cual se van anotando los registros de los individuos, la empresa sólo cataloga a la productividad como: baja, media y alta, ya que con ello otorgan algún premio a los empleados.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

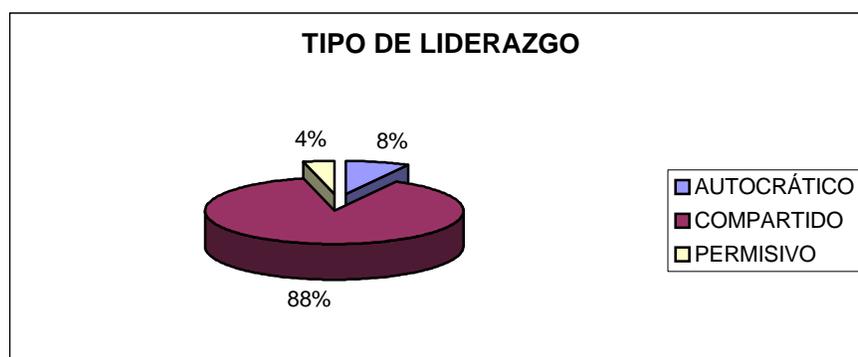
A continuación se muestran una serie de gráficas para representar proporcionalmente el tipo de liderazgo y el nivel de productividad, obtenidos de los resultados arrojados por los cuestionarios. Esto para poder entender con mayor facilidad que porcentaje de la muestra tomada en esta investigación, se enfocan hacia los tres estilos de liderazgo y cuál de ellos es el más influyente. Dicho porcentaje se tomó de la siguiente manera: los 25 individuos equivalen al 100%, por lo tanto, por una regla sencilla (regla de 3), 2 individuos equivalen al 8% $((2 \times 100) / 25)$, 22 individuos equivalen al 88% $((22 \times 100) / 25)$ y 1 individuo equivale al 4% $((1 \times 100) / 25)$.

Sumando los porcentajes (8% + 88% + 4%), nos da así el 100% de los individuos.

La siguiente tabla se refiere a la percepción que tienen los trabajadores del estilo de liderazgo de su supervisor.

TIPO DE LÍDER	CANTIDAD	PORCENTAJE
AUTOCRÁTICO	2	8 %
COMPARTIDO	22	88 %
PERMISIVO	1	4 %
TOTAL	25	100 %

Tabla 3.2.1 Datos obtenidos de la Tabla 3.1.1 y representación proporcional en la gráfica 1

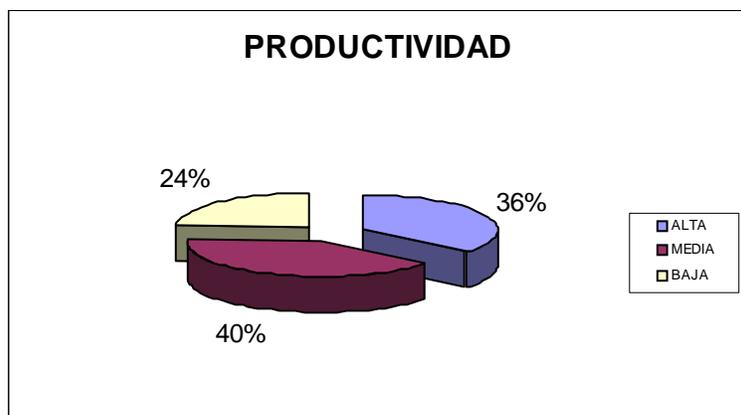


Gráfica 1

Ahora tomamos el porcentaje para la productividad, tomando en cuenta la representación de los mismos colores en las gráficas para relacionar autocrático – alta productividad, permisivo – baja productividad y compartido – media productividad, de acuerdo a los resultados arrojados e interrelacionando liderazgo-productividad. De la misma manera que se obtuvieron los porcentajes del liderazgo, se obtuvieron los de la productividad, es decir, 25 individuos equivalen al 100%, por regla de 3 nuevamente, para 9 individuos $((9 \times 100) / 25)$ el 36 %, para 10 individuos $((10 \times 100) / 25)$ el 40% y para 6 individuos $((6 \times 100) / 25)$ el 24 %. Lo anterior esta representado en la tabla siguiente:

PRODUCTIVIDAD	No. DE INDIVIDUOS	PORCENTAJE
ALTA	9	36 %
MEDIA	10	40 %
BAJA	6	24 %
TOTAL	25	100 %

Tabla 3.2.2 *Porcentaje de individuos en niveles de productividad*



Gráfica 2

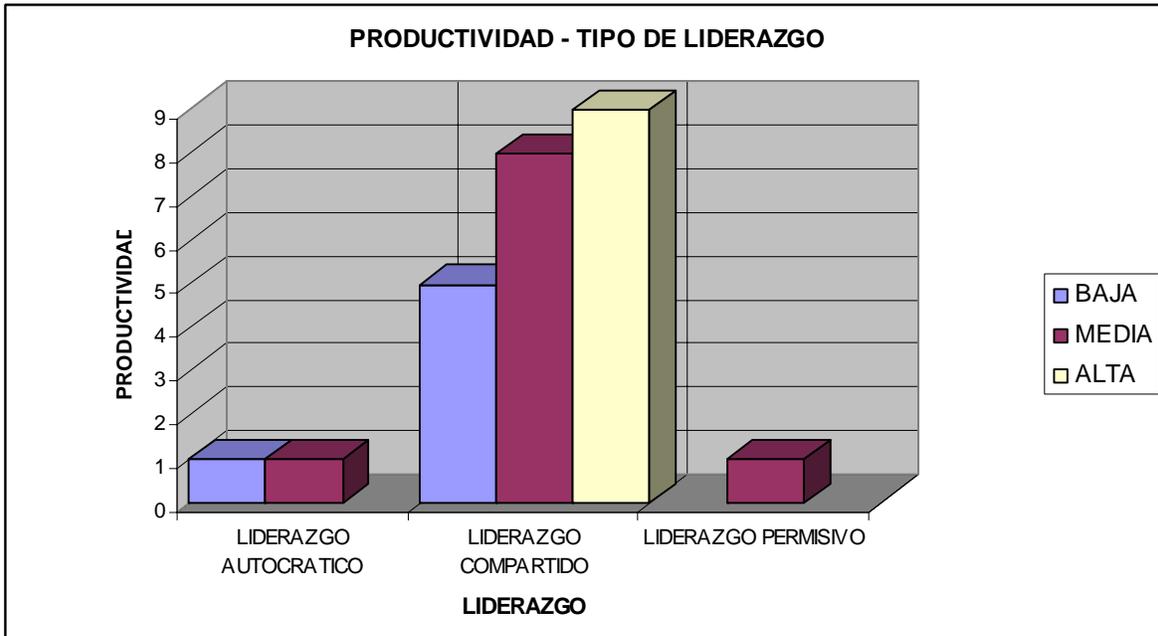
Por último se relacionan las dos tablas anteriores, representadas también en la gráfica 3.

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO COMPARTIDO	LIDERAZGO PERMISIVO	TOTALES	PORCENTAJES
BAJA	1 4%	5 20%		6	24%
MEDIA	1 4%	8 32%	1 4%	10	40%
ALTA		9 36%		9	36%
TOTALES	2	22	1	25	
PORCENTAJES	8%	88%	4%		100%

Tabla 3.2.3 *Resultados Generales y Representación Porcentual*

■ **Porcentaje Individual**

Esta última tabla nos muestra los resultados generales de la investigación, es decir, que tanto se relaciona la productividad con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa Tubos de Acero de México, S. A.



Gráfica 3

3.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS:

Tras haber recolectado la información pertinente y haber realizado las gráficas correspondientes a las tabulaciones hechas con anterioridad, se pudo conocer que un 8 % de los subordinados caen en un liderazgo autocrático, puesto que se investigo si realmente funciona el estilo de liderazgo que maneja la empresa. Y un 88% son líderes compartidos (no discrepan con el estilo de liderazgo que maneja la empresa), caracterizados principalmente por ser personas mayores de 30 años de edad y más de 3 años en su puesto; mientras que sólo un 4 % son líderes permisivos, que se podría decir que son los que permiten más participación de los trabajadores. (TABLA 3.2.3) Dicho porcentaje se tomó de la siguiente manera: los 25 individuos equivalen al 100%, por lo tanto, por una regla sencilla (regla de 3), 2 individuos equivalen al 8% ($(2 \times 100) / 25$), 22 individuos equivalen al 88% ($(22 \times 100) / 25$) y 1 individuo equivale al 4% ($(1 \times 100) / 25$). Sumando los porcentajes (8% + 88% + 4%), nos da así el 100% de los individuos.

También se conoció que los índices de productividad se mantienen en su mayoría a un nivel medio (40 %). **(GRÁFICA 2)**. Esto puede considerarse como una baja productividad, pero no es así, ya que hay que tomar en cuenta que no fueron proporcionados con exactitud los estándares de productividad reales de la empresa.

Con una media muestral de 89.2 y una moda de 95.5 en preguntas. Tanto como para individuos la media muestral resultó de 124.88 y una moda de 130. Con respecto a los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Además de que, y lo más importante desde mi punto de vista, corroboran el estar de acuerdo y a favor con el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa Tubos de Acero de México, S. A., y que por lo tanto en un 88% de los encuestados (subordinados) se involucran en la eficacia de su trabajo, además esto motiva a los empleados y por tanto se incrementa la productividad en dicha empresa al haber un ambiente de trabajo satisfactorio para ambas partes (empresa – empleado). El 88% se obtuvo de dividir los 22 totales que caen en el rango (140 , 105) de tipo de liderazgo, entre los 25 individuos y multiplicarlo por 100 por ciento. Al igual que también es importante mencionar que el 12% restante, discrepan de este resultado.

Por otra parte, se pudo determinar el hecho de que los líderes autocráticos tienden a registrar una productividad (indicador de la eficacia laboral) media, mientras que los líderes compartidos cuentan con un mismo porcentaje en promedio de productividad alta y de productividad media (entre 30 %). En cuanto a los líderes permisivos, sólo se registro un 4 % de estos, por lo que no es relevante la información proporcionada acerca de la productividad de estos. **(TABLA 3.2.3 PORCENTAJE INDIVIDUAL)**

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES:

Una vez concluida la investigación, se pudo llegar a lo siguiente: aunque se piensa que la forma de llevar a cabo el liderazgo dentro de las empresas más adecuada en México es la autócrata, todo parece indicar que los trabajadores no están a favor de ello, por lo que en esta investigación se pudo comprobar que el estilo de liderazgo que maneja la empresa Tubos de Acero de México, S. A. de C. V. estimula de alguna manera en la eficacia y eficiencia de sus trabajadores, por lo que considero importante destacar que no en todas las empresas se piensa de la misma manera, al igual que tampoco se generan los mismos ambientes de trabajo.

Sin embargo, el liderazgo compartido tiene una buena aceptación en los empleados encuestados, y esto constituye un paso importante para las empresas mexicanas, debido a que con esto se pueda llegar a pensar que tal vez en algunos años, los trabajadores puedan responder de mejor manera a un líder que delegue autoridad y que pide la opinión de todo el equipo en la toma de decisiones.

Por lo tanto, al darnos cuenta de que los trabajadores prefieren a un líder que permita la participación de los individuos, podemos decir que la forma en que se lleva a cabo el liderazgo en la empresa Tubos de Acero de México, S. A. si influye en la eficacia de los trabajadores y que por tal motivo es satisfactoria para la empresa, es decir, es funcional el tipo de liderazgo que se aplica.

Se pudo llegar a esta conclusión pues la investigación indicó que un 88 % de los empleados están de acuerdo con un liderazgo compartido en la empresa y sus índices de productividad se encuentran en su mayoría entre media y alta.

Además de que con los resultados arrojados por el instrumento de medición (cuestionario anexo) se concluye que más de la tercera parte de los subordinados están involucrados con un tipo de liderazgo favorable y en beneficio, tanto para ellos mismos como para la propia empresa donde laboran, es decir, reaccionan a conflictos internos para ayudarse.

4.2 RECOMENDACIONES:

El objetivo de esta investigación fue conocer si existe o no discrepancia con el estilo de liderazgo que aplica la empresa Tubos de Acero de México S. A. y en lo que realmente se aplica en los empleados y si esto influye en su eficacia productiva; aunque también es importante mencionar el hecho de que la mejor forma de llevar a cabo el liderazgo es la compartida.

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

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

Estos cambios si benefician tanto a la empresa como a los trabajadores y su eficacia laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Barra, E. (1998). Psicología Social. Ed. Diana, Concepción, Chile.
- 📖 Bolman, Lee Q., Deal, Terrence E. (1995). Organización y Liderazgo. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.
- 📖 Bravo Puga, Rafael. Liderazgo e Inteligencia Emocional. Adminístrate Hoy, p.p. 17-21
- 📖 Cartwright, Dorwin & Zander, Alvin. (1968). Dinámica de Grupos. Ed. Herper & Row.
- 📖 Chemers, Martín M. (1985). El contexto cultural, social y organizacional de un efectivo Liderazgo. Ed. Prentice Hall.
- 📖 Dabdub, Lilian. Liderazgo Creativo. Adminístrate Hoy, p.p. 26-28
- 📖 Domínguez Chávez, Guillermo. Liderazgo de Warren Venís. Adminístrate Hoy, p.p. 24-26
- 📖 Fiedler, Fred E., Chemers, Martín M. (1998). Liderazgo y Administración Efectiva. Ed. Planeta, Madrid.
- 📖 Ghiselli, Edwin E. (1971). Exploraciones en el Talento Gerencial Pacific Palisades, USA.
- 📖 Gibson, J. (1998). Las organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill.
- 📖 Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Ed. Planeta, Madrid
- 📖 Goleman, D. (1998). . Inteligencia Emocional en las Empresas. Ed. Planeta, Madrid.
- 📖 Hernández y Rodríguez, Sergio. Carisma y moral del grupo y del líder creativo. Adminístrate Hoy, p.p. 15-17
- 📖 Hernández y Rodríguez, Sergio. El Arte del Liderazgo. Adminístrate Hoy, p.p. 13-15

- ☞ Hernández y Rodríguez, Sergio. Misión de la Autoridad y el Liderazgo. *Adminístrate Hoy*, p.p. 19-22

- ☞ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1997). *Elementos de la Administración*. Ed. McGraw Hill, México.

- ☞ Palomo Vadillo, Ma. Teresa. (2000). *Liderazgo y Motivación*. Ed. ESIC., México.

- ☞ Reyes Ponce, Agustín. (1985). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. Ed. Diana, México.

- ☞ Robins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall, México.

- ☞ Siliceo Aguilar, Alfonso. (1992). *Liderazgo para la productividad en México*. Ed. Limusa, México.

- ☞ Stoner, James A. F. (1989). *Administración*. Ed. Prentice Hall, México.

- ☞ Uribe Prado, Jesús F. *¿Qué es el Liderazgo?* *Adminístrate Hoy*, p.p. 14-19

- ☞ Valencia Castoreña, Karina, Morales Castro, Arturo. *El líder ante un mando cambiante*. *Adminístrate Hoy*, p.p. 12-15

- ☞ Zaleznik, Abraham. *Administradores y Líderes, ¿Diferentes?* Biblioteca Harvard, tomo IV.

ANEXO 1

A continuación se presenta el cuestionario tal como fue aplicado:

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

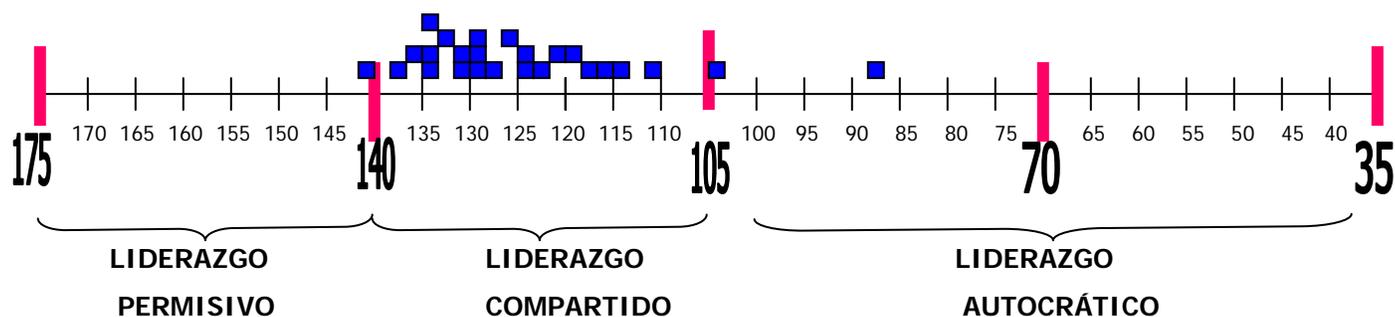
1. Muy probablemente sería el vocero del grupo.
S F O R N
2. Animaría a trabajar tiempo extra.
S F O R N
3. Permitiría completa libertad en su trabajo a los miembros del grupo.
S F O R N
4. Fomentaría el uso de procedimientos uniformes.
S F O R N
5. Permitiría que los miembros del grupo usaran su criterio en la solución de problemas.
S F O R N
6. Enfatizaría encabezar la competencia entre los grupos de trabajo.
S F O R N
7. Hablaría como representante del grupo.
S F O R N
8. Aguijonearía a los miembros del grupo para obtener su mayor esfuerzo.
S F O R N
9. Expondría mis ideas al grupo.
S F O R N

10. Dejaría que los miembros del grupo hicieran su trabajo como ellos lo creyeran mejor.
S F O R N
11. Trabajaría arduamente para lograr una promoción.
S F O R N
12. Toleraría diferimientos e incertidumbre.
S F O R N
13. Hablaría por el grupo ante los visitantes.
S F O R N
14. Mantendría el ritmo de trabajo a un paso rápido.
S F O R N
15. Dejaría libertad a los miembros para hacer su trabajo.
S F O R N
16. Acabaría con los conflictos cuando ocurriesen.
S F O R N
17. Me sumergiría en los detalles.
S F O R N
18. Representaría al grupo en las juntas externas.
S F O R N
19. No me agradaaría permitirle al grupo libertades de acción.
S F O R N
20. Decidiría qué debería hacerse y cómo hacerse.
S F O R N
21. Presionaría por incrementos a la producción.
S F O R N
22. Dejaría que algunos miembros tuvieran la autoridad que yo podría retener.
S F O R N
23. Las cosas resultarían como yo las predijera.
S F O R N

24. Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.
S F O R N
25. Asignaría los miembros del grupo a tareas particulares.
S F O R N
26. Tendría la voluntad para hacer cambios.
S F O R N
27. Pediría a los miembros que trabajasen más duro.
S F O R N
28. Confiaría en que los miembros del grupo ejercerían buen criterio.
S F O R N
29. Programaría el trabajo por hacerse.
S F O R N
30. Rehusaría explicar mis acciones (me negaría tanto como me fuera posible).
S F O R N
31. Persuadiría a los otros de que mis ideas les benefician.
S F O R N
32. Permitiría que el grupo estableciera su propio paso.
S F O R N
33. Estimularía al grupo superar sus "records" pasados.
S F O R N
34. Actuaría sin consultar al grupo.
S F O R N
35. Pediría al grupo que siguiese las normas y regulación estandarizadas.
S F O R N

ANEXO 2

En el siguiente anexo se explica el cómo se han tomado los datos para poder determinar el tipo de liderazgo al que se pertenece. Se tomaron en cuenta las sumatorias totales por individuos, señalando que si no se encontraba en un rango intermedio, se tomaría en cuenta un liderazgo autocrático y por el contrario si excedía los intermedios, un liderazgo permisivo. Mayor a 140, menor a 105, se toman estos valores para que la prueba sea más rigurosa.



Los recuadros azules son los valores obtenidos en la sumatoria de cada uno de los cuestionarios (por individuo), se observa que la mayoría de las puntuaciones caen en el rango (105 , 140), por lo que ha mi consideración y poder entender mejor, esos son los valores extremos para determinar el tipo de liderazgo compartido, fuera de dichos extremos, se considera autocrático o permisivo, menor a 105 o mayor a 140, respectivamente según sea el caso.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

COORDINACION DE SERVICIOS DOCUMENTALES – SECCION BIBLIOTECA

Universidad Autonoma Metropolitana Iztapalapa

DIVISION: Ciencias Sociales y Humanidades

CSH

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura

CARRERA: Administración

**TITULO DEL TRABAJO: "La relación que existe entre el Liderazgo
y la Eficacia de los trabajadores en la empresa Tubos de Acero de
México, S.A."**

NOMBRE DEL ALUMNO: Deyanira Sánchez Ríos

NOMBRE DEL ASESOR: Epifanio García Mata

FIRMA:

ABRIL 2007, MÉXICO, D.F.