

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**



**“INFLUENCIA DE LOS LÍDERES FORMALES E INFORMALES
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS MEXICANAS”**

**T E S I N A
PARA OBTENER EL TITULO DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR:

MENDOZA GARCIA CARLOS

MATRICULA

94221671

RODRÍGUEZ GARCIA RAQUEL

MATRICULA

93228009

ASESOR DE TESINA:

MTRA. PATRICIA ADUNA MONDRAGON



12 DE MAYO DE 1999.

DEDICATORIAS

Que tan importante puede ser la fortaleza que me han dado, porque mis conocimientos ustedes mi fortaleza. Mis padres me dieron sus enseñanzas y cariño.

Mis hermanos orientaron mis pasos me apoyaron cuando estaba débil y confundido me han exigido mucho por que quieren que mi esfuerzo no sea pequeño porque han sido constantes y tenaces y quieren que yo los supere a veces son duros pero nunca retiraron su apoyo sé que puedo cobijarme en ustedes cuando la tormenta sea muy fuerte y que me compartirán sus alegrías porque somos parte de una misma rama que crece por méritos propios sin ser egoístas. Siendo su fuerza e identidad ser buenos amigos.

*Gracias por todo.
Carlos*

DEDICATORIAS

Para Agustín y Raquel, mis padres que son lo mejor Dios que me ha dado.

Para mis hermanos y hermanas: Agustín, Josefina, Miguel Angel, Ricardo, Irene, Tays y Guadalupe; quienes amo con toda mi alma.

Para mis amigos José María y Jesús, por su apoyo y comprensión.

Dedico este libro a las personas que más quiero, ya que gracias a su apoyo y cariño he logrado hacer realidad el sueño de terminar la Lic. Administración.

¡Gracias, por todo!

Raquel

AGRADECIMIENTOS

SE AGRADECE SU PACIENCIA

Fue lo mejor dentro de las enseñanzas que se tuvieron en el interior de la escuela, no se a ciencia cierta que resulto más grato, si su sonrisa o su carácter seguro pero flexible que nos hizo fácil la manera de aprender, quizás no fui de los mejores alumnos pero si el que continuamente interrumpía en sus clases.

Me agrado tanto el verla así siempre tan dispuesta a explicar lo que quería y siempre tan de buen carácter, me agrado tanto tenerla como maestra, pero no creo que le haya gustado tener un alumno como su servidor, somos tal vez tan diferentes, usted con la prisa y el entusiasmo por emprender nuevos retos o formas de apoyar a los estudiantes de la carrera, y aunque significaba olvidarse un poco de su persona no había molestias ni disgustos.

Como agradecer su paciencia y la oportunidad de dejarme hacer lo que pretendían mis inquietudes averiguar, es demasiado lo que me han dejado sus enseñanzas que no se como poder corresponder, quizás si me permitiera contarla como amiga por la sencilla razón de hacer un lazo que permita mantener una comunicación de todo lo nuevo y compartir en las pláticas nuestras vivencias, me he de ir pero no sin llevarme lo más placentero de la escuela por sus enseñanzas y lo grato de su sonrisa y sus palabras.

Me dio un mundo nuevo de expectativas, por que el panorama de confusión lo hizo usted tan disperso como si diera al ciego una y mil formas de conducirse si caer y sin temores, da gusto que existan gentes que den lo mejor de si y que pongan sus conocimientos y su esfuerzo en aras de mejores estudiantes, gratas fueron sus enseñanzas pero más grato fue encontrar su sonrisa y su tiempo para sacarnos de nuestras dudas.

No se como agradecer su paciencia, bella es por fuera como si fuese una flor, sin embargo su interior es como un jardín, que simplemente nos deja sin habla por ser tan excelso.

Pero más grato fue encontrar su sonrisa y su tiempo para sacarnos de nuestras dudas.

No se como agradecer su paciencia, bella es por fuera como si fuese una flor, sin embargo su interior es como un jardín, que simplemente nos deja sin habla por ser tan excelso.

Las enseñanzas no solo están en las aulas, se aprende de las personas por ser diferentes unas de otras, hay aguas que calman la sed y hay otras que nos hacen querer beberlas continuamente, por ello maestra, pudo haber enseñanzas que nos dejaron llenos pero las suyas nos hicieron sentirnos pequeños y querer saber más.

Lo mejor de usted no fueron sus exigencias ni los retos a los que nos enfrente sino encontrar su sonrisa a todas horas.

RAQUEL Y CARLOS



EL PODER DE NUESTROS SUEÑOS SON LAS ALAS PARA VOLAR, LAS ENSEÑANZAS DE LOS PROFESORES ALIMENTAN LOS SUEÑOS, SI SE JUNTAN LAS COSAS BUENAS DE NUESTRA VIDA ENTONCES LAS ALAS QUE POSEEMOS NO SON ALAS DE AVES SINO DE UNA PODEROSA AGUILA.

POR ELLO PUEDO DECIR QUE MIS SUEÑOS SE MEZCLARON CON SUS ENSEÑANZAS Y ME HAN DADO ALAS DE AGUILA, MIS TEMORES NO SON POR LOS LOGROS QUE PUEDO CONSEGUIR SINO POR QUE PUEDO OLVIDAR DE DONDE VENGO Y A QUE CLASE DE GENTE LE DEBO LO QUE SOY. POR QUE SOY PARTE DE MI PUEBLO.

CARLOS

ÍNDICE

PAG.

RESUMEN.....	4
JUSTIFICACION.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
1. LIDERAZGO: CONCEPTOS TEÓRICOS	
1.1. Naturaleza y concepto del liderazgo.....	11
1.1.1. Autoridad.....	13
1.2. Características de un líder.....	14
1.3. Clasificación de los líderes.....	17
1.4. Funciones de un líder.	22
1.5. ¿Es lo mismo ser un jefe que un líder?.....	22
1.6. Razones por las que el subordinado sigue a su líder.....	25
1.7. Influencia de los seguidores.....	25
Conclusión del capítulo.	27
2. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	
2.1. Organización y liderazgo.....	28
2.2. Objetivos de la organización.....	29
2.3. Tipos de organizaciones.....	30
Conclusión del capítulo.....	32
3. INFLUENCIA DEL LÍDER FORMAL EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	
3.1. Motivación, herramienta indispensable del líder para lograr un adecuado desempeño y participación de los subordinados.	33
3.2. Desempeño y liderazgo.....	37
3.3. Participación y liderazgo.....	37
Conclusión del capítulo.....	40
4. GRUPOS DE TRABAJO	
4.1. Desarrollo y comportamiento del grupo.....	41
4.2. Síntomas de la desintegración del grupo y del liderazgo.....	44
Conclusión del capítulo.....	45
5. ORGANIZACIONES PÚBLICAS CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	
46	
6. FINES DE LA SUB-DELEGACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL EN COYOACAN.	
50	

7. METODOLOGÍA

7.1. Problema de Investigación.....	53
7.2. Objetivos generales.....	53
7.3. Sujetos estudiados.....	53
7.4. Hipótesis del liderazgo informal.....	55
7.5. Variables	55
Anexo 1(cuestionario de liderazgo informal).....	57
Análisis de anexo 1	
7.6. Hipótesis de liderazgo formal.....	60
7.7. Objetivos específicos de liderazgo formal.....	60
7.8. Diseño.....	60
7.9. Sujetos estudiados.....	60
7.10. Hipótesis de liderazgo.....	61
7.11. Variables	61
Anexo 1(cuestionario de liderazgo formal).....	62
Análisis de anexo 2	
CONCLUSIONES.....	64
PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68

RESUMEN

En el presente trabajo identificamos la importancia que tiene un líder como fuerza cohesiva de un grupo de personas, las cuales se reúnen para alcanzar metas comunes tanto organizacionales como personales, y que ven en él, a forma más rápida y segura de alcanzarlas. Apreciamos las características y el tipo de líderes, comprendiendo las diferencias entre un líder y un jefe.

Un líder debe impulsar a sus subordinados y enseñarles, que tanto los objetivos personales como los organizacionales pueden lograrse a la par, ya que no puede alcanzarse la máxima eficiencia de la organización si los empleados no trabajan a gusto o no se sienten motivados o no están lo suficientemente capacitados para hacer rápidamente y de calidad su trabajo.

En este aspecto debe participar el líder formal ya que tiene la capacidad y autoridad suficiente para responder a las necesidades y esperanzas de los subordinados, así como a los objetivos de la organización.

Un líder logra o intenta cambiar la visión y conducta de las personas dentro del trabajo como en la vida personal. No resuelve la vida de todos pero si les hace ver sus errores y sus aciertos por lo que el individuo aprende lo que no debe hacer y el momento que puede desempeñarse mejor.

El líder tiene gran influencia en el logro de los objetivos porque determina qué, cómo y cuándo deben hacerse determinadas actividades a fin de alcanzar lo esperado.

Una organización es el resultado de un grupo de individuos que busca satisfacer sus necesidades y para ello deben coordinarse; situación que provoca la existencia de un individuo que se encarga de tomar las decisiones sobre el grupo y al cual sus subordinados, lo siguen si ven que logran satisfacer sus necesidades que son la causa de dicha coordinación.

Así como cada individuo tiene sus propios objetivos, también las organizaciones se clasifican según el tipo de fines que desean lograr (fines políticos, económicos, educativos, religiosos, etc.).

Y para alcanzarlos, la motivación es una herramienta indispensable que debe tomar cualquier líder ya que esta encamina a los individuos hacia el logro de los objetivos organizacionales y personales, dependiendo el grado como ésta sea, el personal participara y su desempeño será el adecuado.

Un individuo es estimulado cuando se le toma en cuenta ya sea en ascensos, en los premios, reconocimientos o estímulos económicos, etc., lo que le llevará a dar su mayor esfuerzo. Ya que los individuos siempre buscan que su trabajo sea reconocido, si se le estimula adecuadamente sentirá que es importante para la organización lo que le llevará a desempeñar mejor su trabajo y lo más rápido posible.

Además de lo antes descrito analizamos a los grupos de trabajo los cuales facilitan grandemente las actividades a realizar.

En dicho estudio se tomo como muestra de análisis a la Subdelegación de Desarrollo social en Coyoacan, en la cual se llegaron a resultados muy interesantes, mismos que esperamos ayuden a las personas que laboran en dependencias gubernamentales a corregir los puntos negativos y pulir los positivos. Observando que las deficiencias encontradas respecto al desempeño de los empleados son a causa de la nula existencia de líderes tanto formales como informales.

JUSTIFICACIÓN

Decidimos realizar el análisis del liderazgo formal e informal porque es uno de los aspectos indispensables en el desarrollo de la vida social.

Ya que en cualquier grupo social siempre existirá un líder, el cual es el centro de acción de todos y cada uno de los integrantes. Así mismo deseamos saber si en realidad el liderazgo se lleva a cabo dentro de las organizaciones burocráticas ya que estas tienen fama de mal funcionamiento y una pésima atención a las personas que acuden a solicitar un servicio.

Y determinar de qué manera influyen los líderes en el desempeño y participación de las personas; lo cual consideramos se refleja tanto en las relaciones de trabajo entre los empleados como en la comunicación entre departamentos, así como en la calidad y eficiencia con que se realiza el trabajo.

Confirmaremos que para ser un verdadero líder no existe una receta de cocina, ya que en ello intervienen un conjunto de factores internos y externos al líder (características y comportamiento de los subordinados y del superior del líder y de los objetivos a lograr).

Posteriormente haremos un análisis, observando la conducta del líder, de los subordinados, del superior del líder y de los objetivos a alcanzar de la Sudelegación de Desarrollo Social.

La intención de la presente investigación es entender porqué el desempeño y la participación de los trabajadores parecieran no estar desarrolladas en su total capacidad y si ello es ocasionado por falta de liderazgo a qué factor se le puede atribuir, ya que el trabajo a manera global tiende a ser muy lento.

Deseamos aportar soluciones o ideas para que las capacidades, el desempeño y la participación de los trabajadores se desarrollen adecuadamente dentro de la Subdelegación.

Cabe mencionar que para efectos de nuestra investigación consideramos como líder informal, a toda aquella persona que influye sobre la conducta y pensamiento de las personas que le rodean, sin importar el nivel jerárquico que tenga dentro de la organización. Es decir, deseamos saber si existen o no individuos que se han ganado a la gente por sus características personales, que se les apoya por sus acciones y pensamientos, y por lo cual su presencia implica la cohesión de los grupos de trabajo.

Para el lector que está interesado en aspectos específicos de este estudio, ofrecemos referencias en las notas de pie de página y al final del texto

INTRODUCCIÓN

La investigación que presentamos esta dirigida a personas que están interesadas en comprender la importancia que tiene un líder dentro de cualquier organización.

Desde épocas pasadas tanto sociólogos como investigadores han realizado estudios sobre las características psicológicas y físicas que identifican a un líder como tal.

Siendo pocos quienes se han preocupado por analizar la influencia que tienen los líderes formales e informales sobre un individuo o grupo de individuos dentro de las organizaciones publicas. Por los cual nos hemos asignado la tarea de hacer dicho análisis.

Con ayuda de información teórica se hará un sondeo dentro de una organización pública, con relación a la existencia real o ficticia de los líderes formales, y saber de qué manera influyen en el desempeño y participación de las personas; de la misma forma se analizará al líder informal considerándolo como una fuerza que facilita la cohesión de los grupos, siendo necesario mencionar que el análisis de ambos tipos de líderes será realizado dentro de la misma organización.

La Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacán, es población que tomaremos de muestra para identificar la manera en que lo antes descrito se percibe. Observando la conducta de los empleados, jefes de unidad, subdirectores y del subdelegado, la cual se reflejara tanto en las relaciones de trabajo entre los empleados como en la comunicación entre departamentos y/o subdirecciones, así como en la calidad y eficiencia con que se realiza el trabajo.

Se ha elegido la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan, porque en esta se encuentra concentrado el número mayor de unidades habitacionales del Distrito Federal y, por tanto, es un lugar en donde los problemas sociales tienen que resolverse lo más eficientemente posible, lo cual depende del adecuado desempeño y participación de las personas que laboran en dicha sub-delegación; situación que consideramos está directamente relacionada con el tipo de dirigentes que existen en ella.

Proporcionaremos algunos conceptos teóricos sobre liderato a fin de comprender la necesidad que se tiene de su presencia dentro de las organizaciones, para su adecuado funcionamiento. Se mencionaran algunas de las características básicas que un líder debe tener, la definición de organización, su clasificación, y sobre todo se darán los elementos básicos que caracterizan a las organizaciones públicas y así comprender el funcionamiento interno de la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacán.

De igual manera incluimos los conceptos teóricos de las variables de estudio: participación, desempeño y cohesión de grupo, mismas que serán explicadas de una manera clara y sencilla.

Identificaremos las diferencias que existen entre un líder y un jefe, ya que no todos los líderes son directivos y no todos los directivos son líderes.

Confirmaremos que para ser un verdadero líder no existe una receta de cocina, ya que en ello intervienen un conjunto de factores internos y externos al líder (características y comportamiento de los subordinados y del superior del líder y de los objetivos a lograr).

Posteriormente haremos un análisis, observando la conducta del líder, de los subordinados, del superior del líder y de los objetivos a alcanzar de la Sudelegación de Desarrollo Social.

La intención de la presente investigación es entender porqué el desempeño y la participación de los trabajadores parecieran no estar desarrolladas en su total capacidad y si ello es ocasionado por falta de liderato o a qué factor se le puede atribuir, ya que el trabajo a manera global tiende a ser muy lento.

Deseamos aportar soluciones o ideas para que las capacidades, el desempeño y la participación de los trabajadores se desarrollen adecuadamente dentro de la Subdelegación.

Cabe mencionar que para efectos de nuestra investigación consideramos como líder informal, a toda aquella persona que influye sobre la conducta y pensamiento de las personas que le rodean, sin importar el nivel jerárquico que tenga dentro de la organización. Es decir, deseamos saber si existen o no individuos que se han ganado a la gente por sus características personales, que se les apoya por sus acciones y pensamientos, y por lo cual su presencia implica la cohesión de los grupos de trabajo.

Para el lector que está interesado en aspectos específicos de este estudio, ofrecemos referencias en las notas de pie de página y al final del texto.

CAPITULO UNO

EL LIDERAZGO: CONCEPTOS TEÓRICOS

1.1. NATURALEZA Y CONCEPTO DEL LIDERAZGO

La esencia del liderazgo (liderato) radica en el deseo de las personas por conseguir a alguien quien las dirija, y les sirva como medio para lograr sus propios deseos y satisfacer sus necesidades.

Asimismo los individuos forman parte de un grupo porque por intermedio del grupo o del líder anticipan que hallarán los medios para satisfacer esas necesidades. De esta forma, si el miembro del grupo entrevé la satisfacción de ciertas necesidades en la dirección indicada por el líder entonces lo seguirá.¹

Es difícil que un grupo hable y actúe como no sea a través de un miembro individual, ya que si todos hablan al mismo tiempo nadie puede escuchar, si todos planifican o actúan simultáneamente sin plan no hay un grupo sino más bien una reunión de individuos.

Para que el grupo actúe como unidad, es necesario que los miembros individuales hablen en su representación. Un individuo dado, debe crear orden, y al hacerlo suministra medios sencillos pero necesarios para la constitución del grupo, así el líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar.

Así podemos decir que el **líder** es la persona capaz de ser el eje de conducta de los otros miembros y dirigir al grupo hacia sus objetivos.

Los líderes son los que dan significado a los ideales y los efectos de algunas de sus acciones trascienden en el tiempo dejando huellas a lo largo de generaciones.²

¹ Browne C.G. "El Estudio Del Liderazgo", Editorial Paidós Buenos Aires, Vol. 31, p.p. 5

² Cornejo, Miguel Angel; Revista: Alto Nivel; Artículo: El líder puede adquirir el carisma social; año5, No.55, marzo 1993, pág. 32.

De acuerdo con lo anterior a continuación se mencionan las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderato:

1. Un grupo (dos o más personas).
2. Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo).

Los objetivos que dan poder a un líder deben ser definidos, atractivos y ser tales que los seguidores puedan identificarse entusiásticamente con ellos.

3. Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas).

Ordway Tead define al **liderazgo** como la actividad de influir sobre las personas para cooperar hacia un mismo objetivo que llega a considerarse deseable.

Liderazgo. Es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

“**Liderazgo**” constituye un término que se aplica no al individuo aisladamente, sino a una relación entre un individuo del grupo y los otros miembros del mismo. Este hecho indica que no podemos hablar del líder sin referirnos también al grupo encabezado por él. Así mismo no se cree que el liderato sea una serie universal de atributos, sino más bien un grupo de variables que reflejan interacciones de los miembros del grupo.³

El individuo se vincula con el líder en cuanto éste es un medio. Acata y permite que sus actividades sean dirigidas porque cree que de ese modo obtendrá lo que desea.

Con el fin que facilitar el entendimiento de esta investigación es indispensable que proporcionar la definición de líder y liderato, que manejaremos.

Líder. Es alguien que atrae a la gente que tiene la capacidad de influir en un grupo, puede surgir en el grupo ya sea por nombramiento formal o sin él.

Liderato. Es la interacción entre personas en la cual una persona influye sobre la conducta de los miembros del grupo.

³ Browne C. G. “El Estudio Del Liderazgo”, Editorial Paidós Buenos Aires, Vol. 31. XVI

Buscando este concepto nos encontramos con una definición metafórica del líder, misma que nos parece muy interesante y sencilla de entender, por lo que decidimos compartirla con los nuestros lectores.

“Hay personas que se identifican con una bandera (que existe o que ellos mismos crean), explican a los demás porqué deben defenderla, y sin más salen hacia la plaza. Cuando llegan, tienen detrás una columna de seguidores autoconvocados, a quienes nadie les pidió expresamente que siguieran la bandera, pero convencidos de que ello era necesario, lo hicieron”.

“Hay otras personas que se identifican con una bandera (generalmente existente, pues por sí mismos no saben crearla), por algo creen en ella, designan a quienes deben seguirla a la plaza.

Si es posible los suben a un colectivo, y ponen controles por si alguien quiere bajarse antes de llegar. Muchas veces llega el líder solo a la plaza, y los controles detrás.

Sólo los primeros son líderes, los otros no”⁴

1.1.1. AUTORIDAD

Si un líder alcanza eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de tal manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

La **autoridad** existe en las organizaciones formales y es el derecho de dar órdenes y gastar recursos.

Constantemente el concepto de poder y autoridad se confunden, y por ello deseamos aclarar que el **poder**, es la relación entre personas en la cual una persona cuenta con la

⁴ Mahon, Herberto; Excelencia una forma de vida; Edit. Vergara; p.58; p.p. 288.

capacidad de influir sobre otra, para hacer algo que la segunda no haría, ya sea por temor o por el puesto que ocupa la persona dentro de la organización.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE UN LIDÉR

Se han fundado naciones, se han conseguido victorias militares casi imposibles, se han creado corporaciones potentes y se han establecido poderosos sindicatos, a causa de la visión de unas cuantas personas. Si bien es cierto que no todos los líderes son directivos, es difícil imaginar un directivo de éxito que no sea un líder razonablemente bueno.

Si observamos nuestro entorno, nos daremos cuenta que son pocos quienes surgen realmente como líderes, ya sean hombres o mujeres sobresalen de los demás por manifestar habilidades extraordinarias en algún campo de actividad.

Como la mayoría de los autores iniciales sobre liderato, Tead afirma que los líderes de éxito poseen ciertas características o rasgos identificables, siendo los más importantes:

1. *Energía física y nerviosa.*

El liderato supone un trabajo duro, de modo que el líder debe estar por encima de la media en cuanto a energía.

2. *Sentido de la finalidad o dirección*

El líder debe tener objetivos e inspirar a otros que lo sigan.

3. *Entusiasmo*

Los grandes líderes se sienten con frecuencia a sí mismos como mandados al poder, su entusiasmo se convierte en cierto modo en mando e influencia.

4. *Amistad y afecto*

Los líderes necesitan ser apreciados por sus seguidores si han de ejercer sobre ellos la necesaria influencia, ya que la armonía es la mejor fórmula para el logro de los objetivos.

5. *Integridad*

Honesto con su conciencia, ya que los líderes deben ser dignos de confianza.

En general el liderazgo debe ser desempeñado por un sujeto que ha de superar sus prejuicios y puntos de vista personales respetando las perspectivas diferentes de los demás; que refrenarán su inclinación de control y vigilancia, garantizando a los

individuos la máxima libertad para actuar y crecer; y ligarán sus propios intereses a los de todos los que entren en contacto con sus organizaciones.⁵

Gracias a los diversos estudios realizados se ha encontrado que cualquier ser humano puede desarrollarse como líder siempre y cuando tenga determinadas cualidades, tales como:

- Capacidad de comunicar.
- Capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado.
- Disponibilidad para asumir responsabilidades.
- Aplicación del criterio de calificación.
- Capacidad de establecer las prioridades adecuadas.
- Capacidad de ser perceptivo.

Se es líder no porque la persona sea inteligente, hábil u original, sino porque su inteligencia, habilidad o su originalidad tienen carácter de medios para obtener la constitución del grupo.

Una persona es líder no porque posea estatura relativamente imponente, esté bien vestido, posea un lenguaje fluido o provenga de un medio socioeconómico elevado; estos factores solo predisponen a los miembros del grupo a esperar que su poseedor reúna los mejores medios. Se sigue al líder porque más que ningún otro promete acercar o realmente acerca a sus seguidores a lo que éstos desean.

Actualmente se sabe que un líder debe poner en práctica tres tipos diferentes de habilidades:

A. Habilidad Técnica.

Conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica (contadores, ingenieros, etc.)

B. Habilidades humanas.

Capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo.

C. Habilidades conceptuales.

⁵ Ver Estela Dillanes C., “Administración y dirección de empresas hacia nuevas formas de liderazgo”,

Capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes de largo plazo.

¿Un líder nace o se hace?

Por sí sola la medición de los rasgos personales no nos permite anticipar quién será líder, ni la eficacia de su acción. El Mariscal Foch, famoso General francés de la primera Guerra Mundial, nos dice su opinión: hay hombres que son líderes natos, pero la mayoría de los buenos líderes lo son por haber trabajado mucho y tenazmente hasta llegar a serlo.⁶

Miguel Ángel Cornejo nos explica que hay gente que nace con carisma mientras que otros trabajan para obtenerlo hasta llegar a dominarlo; es decir, obtienen credibilidad y magnetismo personal, desarrollando influencia sobre los demás; Quienes lo adquieren lo hacen mediante un entrenamiento intensivo para destacar en el campo que desean y tienen que rodearse del medio adecuado para proveer a su aprendizaje, permaneciendo en contacto con quienes puedan impulsarlo y facilitarle los medios para conseguir su realización.

Al igual que estos analistas consideramos que algunos líderes nacen y otros se hacen; Es decir, algunas personas nacen con ciertas características personales (carisma, capacidad, inteligencia, astucia, personalidad, etc.) Que no se adquieren fácilmente y que les permitirán con mayor facilidad alcanzar el liderato de un grupo.

Por otro lado existen líderes que al no tener estas características se preparan día a día con el fin de adquirir los conocimientos indispensables (históricos, culturales, económicos, políticos, sociales, etc.) de nuestro entorno así como académicos para tomar adecuadamente decisiones que se requieren para dirigir a un grupo de personas; se requiere trabajar fuertemente, para adquirir la experiencia necesaria en el ámbito, en que se desea influir a fin de conocer los problemas y soluciones reales lo cual es una herramienta indispensable para alguien que desea ser un buen líder.

Podemos decir, que existen dos tipos de líderes natos, primero aquellos que nacen con la cualidad de líderes, que primero manejan intuitivamente con formidables resultados y

⁶ ESPINOSA, Hernández Heliodoro; Relaciones Industriales y Comunicación, SEP, p.146

después se perfeccionan en la medida que van adquiriendo conocimientos, técnicas y herramientas administrativas. Dentro de estos líderes podemos mencionar a Jesucristo, a Buda, a Gandhi, quienes no reclaman ninguna autoridad, no ejercen ningún poder salvo el moral, pero logran la fidelidad de sus seguidores por su singular personalidad y el modo de vida que practican; y segundo, los que se originan en los grupos que nacen informalmente a través de las relaciones de trabajo, de los deportes, de la escuela, de las aficiones mutuas.

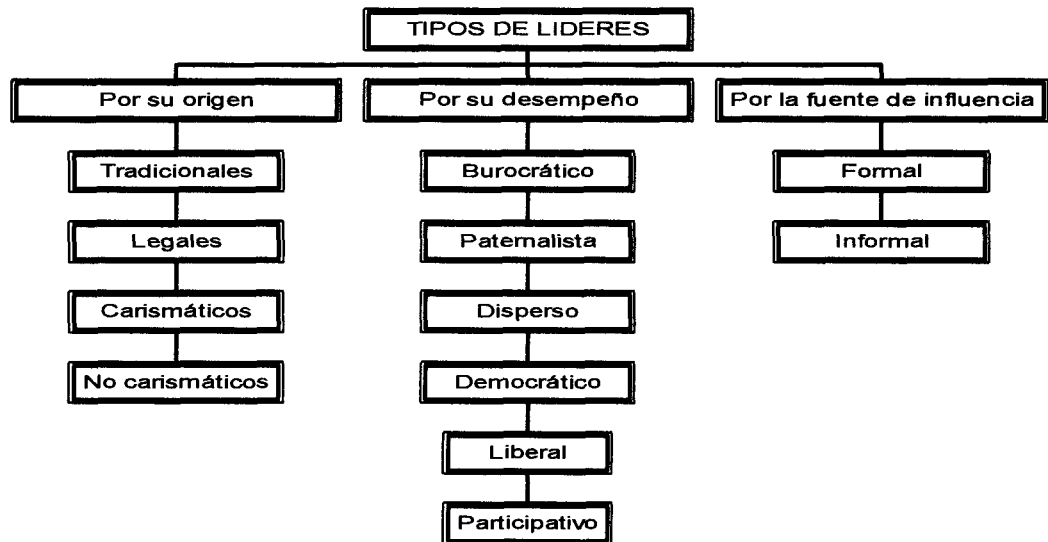
En general algunos nacen para dirigir, otros alcanzan la dirección en la medida de su madurez, a otros se les impone la tarea de dirigir.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS LÍDERES

Las personas pueden ser lideradas de diferentes maneras, pueden utilizarse sugerencias y recompensas (liderazgo positivo) que son útiles en el establecimiento de buenas relaciones, pueden existir también líderes que intimidan utilizando castigos (liderazgo negativo), sin percatarse que las exhortaciones o discursos estimulantes tienen mayor éxito.

Se considera conveniente identificar los tipos de líderes que existen dentro de las organizaciones de acuerdo con las características que los definen ya que según el tipo de líder variara su ideología y actitud, y con ello la forma en que conduce al grupo de individuos.

A continuación mencionaremos los tipos de líderes:



Elaboración: Exposfacto

Por su origen

- 1) Tradicionales
- 2) Legales
- 3) Carismáticos (Carisma del griego charismata, significa don de dioses).

El líder carismático cuenta con aura, personalidad y capacidad nata de inspirar a los demás, estas son sus características naturales, aunque sea la experiencia la que le haya enseñado la mejor manera de proyectarse él mismo.

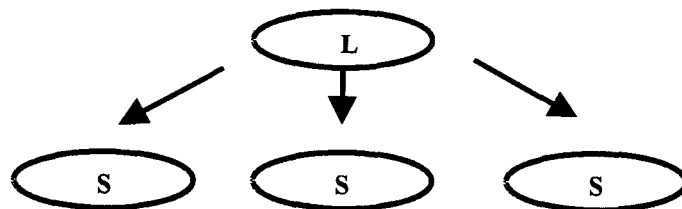
- 4) No carismático.

Cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.

Por su desempeño

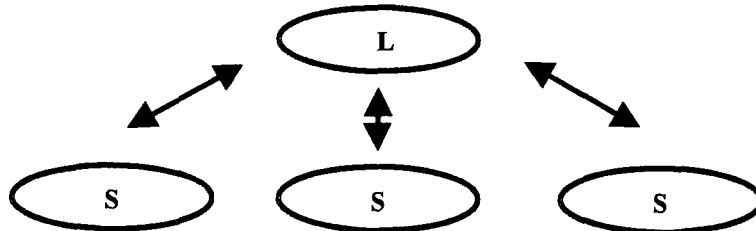
- 1) Autocrático.

Mantiene una autoridad completa; centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones, estructurando completamente el ambiente de trabajo de los subordinados.

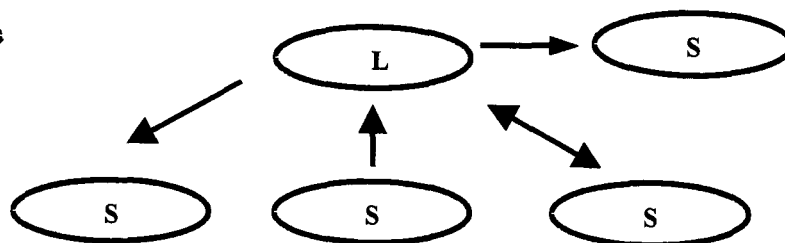


2) Paternalista.

Se caracteriza por la refinada atención que presta a las necesidades, bienestar y hasta comodidad de sus subordinados. Los protege y los guía, tal cual si lo estuviera haciendo con sus propios hijos.

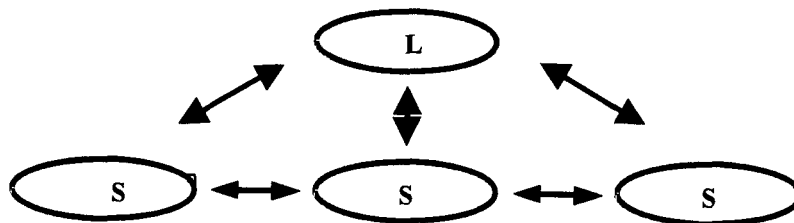


3) Dispersos



4) Democráticos.

Delega su autoridad y toma de decisiones mediante comentarios y consultas a sus subordinados.

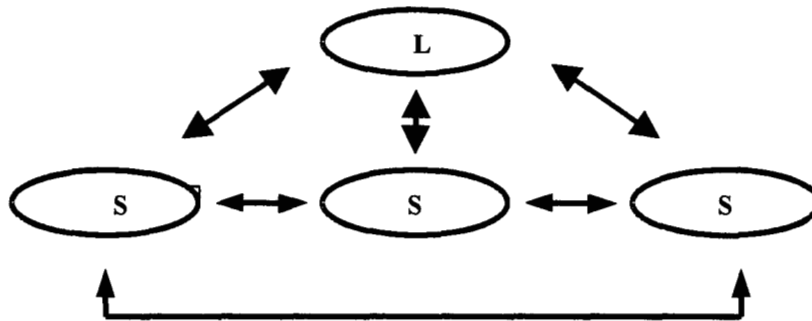


5) Liberal o laizzer-faire

Suelta sus riendas y concede a su grupo la libertad total y depende de los miembros para el establecimiento de su motivación y de sus propias metas.

6) Participativo.

Descentraliza la autoridad tanto el líder como el grupo actúan como unidad social, los empleados pueden aportar ideas.



Algunos autores han considerado que son tres los estilos básicos de dirección: autocrático, democrático y liberal.

En general podemos decir que las diferencias entre líderes definidos como autoritarios o democráticos - participativo tienen su raíz en la forma en que ofrecen a quienes trabajan con ellos oportunidades de participar en la elaboración de planes y en la toma de decisiones.

Por la fuente de influencia de un líder este puede ser formal o informal:

Líder Informal

Cualquier grupo de personas tiene alguna otra persona como cabeza o guía, que es hábil en el arte del liderazgo. Las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben como medios para sus propios deseos, motivos o necesidades.

El **líder informal** hace presencia cuando en una tarea la gente necesita de la orientación de alguien que conozca la mejor forma hacer las cosas sin importar que sea algún jefe o uno de sus mismos compañeros. Los jefes y/o los líderes designan a una persona como encargada de alguna tarea específica porque los consideran capaces de guiar al grupo. El liderato informal se puede dar en cualquier ámbito de la organización y puede tener tiempo limitado (minutos, horas, meses e incluso por años).

El líder informal es importante porque puede representar a un grupo en diversas tareas o problemas (pedir aumento, comentar al jefe los problemas o posibles soluciones de los mismos para tener comunicación con altos mandos etc.). Es difícil que en una organización burocrática se manifieste plenamente por la continua rotación del personal, lo que ocasiona que los compañeros se tarden en conocer y, por tanto, no se tengan la suficiente seguridad como para confiar en alguien que los guíe en la solución de los problemas o necesidades.

Líder Formal

El **liderato formal** es la influencia que proporciona un puesto gerencial en una organización. Sin embargo, es importante recalcar que no todos los líderes son gerentes y tampoco todos los gerentes son líderes.

Líder formal es la persona que dentro de una organización formal tiene a sus ordenes por lo menos otra persona.

Las funciones de un líder formal son especialmente las mismas en todos los niveles y consiste en planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.

Debido a la posición del líder formal (director) en la estructura formal de la organización, el director está dirigiendo, motivando, controlando y coordinando las actividades de sus subordinados tratando de satisfacer los objetivos organizacionales. El líder formal no solo dice a las personas lo que tienen que hacer, debe responder también a sus necesidades y esperanzas.

1.4. FUNCIONES DE UN LÍDER

La función del líder es la organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de cierto objetivo, a través del control de los medios que permiten satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, a continuación mencionaremos las funciones más importantes:

- 1) Representa al grupo.
- 2) Planifica y coordina las acciones.
- 3) Verifica y evalúa el desempeño.
- 4) Ejerce la autoridad interna y mecanismos de control social.
- 5) Decide en las controversias internas.
- 6) Proporciona los elementos objetivos y subjetivos al grupo.
- 7) Proporciona seguridad a sus miembros.
- 8) Asume la responsabilidad inmediata y mediata por las acciones del grupo.
- 9) El papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos

1.5. ¿ES LO MISMO SER UN JEFE QUE UN LÍDER?

A continuación se mencionan algunas características que identifican la manera de pensar y actuar tanto de un líder como de un jefe, teniendo en cuenta que un mínimo de ellas son innatas y las otras son adquiridas. Con el fin de que la persona que lea éste trabajo haga su autocrítica, se diagnostique y sobre todo corrija sus deficiencias:

	LÍDER	JEFE
1	La autoridad es un privilegio de servicio.	La autoridad es un privilegio de mando.
2	Aquí sirvo yo.	Aquí mando yo.
3	Existe por la buena voluntad y no necesita estar exhibiendo entre los demás su credencial de autoridad.	Existe por la autoridad y cree que es suficiente tener una investidura de mando para conformar a su gusto el planeta sobre el cual impera.

	LÍDER	JEFE
4	Se le respeta y se la aprecia, inspira confianza.	Se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente y se le crítica a espaldas.
5	Corrige, enseña, arregla las fallas y comprende al caído.	Busca al culpable cuando hay un error, castiga y reprende.
6	Da el ejemplo y trabaja con los demás.	Ordena lo que se tiene que hacer.
7	Hace del trabajo un privilegio.	Hace del trabajo una carga.
8	Enseña cómo se hacen las cosas.	Sabe cómo se hacen las cosas.
9	Prepara a la gente.	Maneja a la gente.
10	Dice: vamos a traer.	Dice: ve y tráeme.
11	Llega antes que los demás.	Llega justo a tiempo.
12	Cuida el bienestar de todos.	No le interesa el bienestar de todos solo el personal.
13	Informa las ordenes y las razona con sus subordinados.	Busca obediencia ciega.
14	Es humanista y confía en sus subordinados.	Es pesimista y desconfiado.
15	Solidariza a su grupo.	Disocia a su grupo.
16	Crea interés en el trabajo.	Obliga a trabajar por medio de sanciones.
17	Busca condiciones satisfactorias de trabajo.	No le interesan.
18	Hace juntas con el personal y les toma opinión.	No toma opiniones, busca el éxito personal.
19	Es previsor y busca los éxitos firmes.	No es previsor y busca éxitos inmediatos.
20	Logra puntualidad y dedicación.	Ordena estar a la hora y retiene mediante amenazas.

Si hacemos un rápido análisis de lo antes descrito nos daremos cuenta que en el área laboral lo que abundan son los jefes. Por lo general estos sienten que poseen el poder para dictar las ordenes y que deben ser obedecidas por todos y sin poner alguna molestia por ello.

La mayoría de los jefes corrigen los errores de una manera grosera e insultante; por lo general un jefe cuando se muestra altanero y prepotente es porque no aspira a llegar más lejos.

En cambio un líder prepara a su gente porque confía en ellos, y cree que tiene a la gente adecuada para lograr las metas establecidas. Trabajar con un líder es grato porque no se siente un ser superior al que deben de temer o rendir homenaje sus subordinados, por el contrario siente que está comprometido con los demás, por ello los estimula y los entiende tratando de establecer reciprocidad en el trato de tal forma que lo vean como un amigo.

Un líder crea un ambiente de armonía y cordialidad, la gente que lo sigue cree en él y no busca sacar provecho para sí mismo sino que busca mejoras para todos. Un líder logra que la gente se motive lo suficiente como para lograr cambios en la organización.

Un líder logra que aumenten las ventas en una tienda, que las personas muestren interés en la solución de las demandas, que sean capaces de dar respuesta a peticiones sociales. Un líder consigue que sus subordinados trabajen sin que él este presente, él confía en ellos lo que hace que estos confien en él; los ayuda a que sean personas eficientes y capaces; logra que su determinación quede suficientemente clara para quienes le rodean, no mediante la fuerza, la coerción y la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante los obstáculos.

1.6. RAZONES POR LAS QUE EL SUBORDINADO SIGUE A SU LÍDER

Consideramos necesario dar a conocer algunos de los motivos que llevan a los subordinados para seguir a su líder, sin duda son muy variados y quizá innumerables; por ello, mencionaremos algunos de los más comunes:⁷

- Muchos se sienten atraídos por el carisma, la personalidad o el magnetismo del jefe.
- Otros siguen a su guía, por la capacidad de inspiración y acierto en la improvisación para resolver los problemas planteados.
- Un buen número lo hace porque se siente comprendido y conocido por su líder.
- Los hay porque se sienten seguros y protegidos al lado del dirigente.
- Por el sentido de la gratitud cuando en otras ocasiones han sido ayudados y apoyados por él.
- Porque a través de él consiguen mejores salarios, horarios apropiados, respetabilidad en su vida privada y posibilidades de mejorar el futuro.
- Porque los hace sentirse alguien sacándolos del anonimato, cuando los reconoce, apoya y ayuda.
- Porque cree en sus cualidades morales, técnicas y sociales.

1.7 INFLUENCIA DE LOS SEGUIDORES

Los seguidores pueden ser líderes, conducir a sus líderes, escogerlos o rechazarlos porque no estén a la altura de las circunstancias.

El trabajador capacitado e inteligente, que es un **seguidor constructivo**, ejercerá una influencia considerable. Cumple órdenes, pero al hacerlo revela dirección y juicio, y cuando lo considera justificado, se ofrece a sí mismo y a otros trabajadores u otras alternativas; también aconseja cuando lo juzga necesario. El **seguidor subversivo** tiene esa misma influencia pero la usa para sus propios fines o para beneficio de otro grupo al cual le es más leal.

⁷CALDERON, Trujillo José Angel; Edit. SECAPSA; México, 19982; 140 p.

El **seguidor de rutina**, es decir, el subordinado que fielmente cumple ordenes y no trata de influir en su superior o en sus compañeros.⁸

LOS LÍDERES COMO SEGUIDORES

Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Casi siempre reportan a alguien más. Inclusive el presidente reporta a un consejo de directores. Los líderes deben poder adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba y hacia abajo. Requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan de apoyo de sus seguidores.

⁸ Clay, Smith Henry; Psicología de la conducta industrial; Edit. Mc Graw Hill; 1991; p.134

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En el presente capítulo observamos la importancia que tiene un líder como fuerza cohesiva de un equipo o grupo de personas que se reúnen para alcanzar metas específicas y comunes tanto organizacionales como personales, y que ven en él, la forma más rápida y segura de alcanzarlas. Apreciamos las características y el tipo de líderes que pueden darse en un equipo o grupo de trabajo.

Y comprendimos las diferencias entre un líder y un jefe, lo que nos ayuda a identificar la importancia que tiene el liderazgo en los equipos y grupos de trabajo.

Un líder debe impulsar a sus subordinados y enseñarles, que tanto los objetivos personales como los organizacionales pueden lograrse a la par, ya que no puede alcanzarse la máxima eficiencia de la organización si los empleados no trabajan a gusto o no se sienten motivados o no están lo suficientemente capacitados para hacer rápidamente y de calidad su trabajo.

En este aspecto debe participar el líder formal ya que él es quien tiene la capacidad y autoridad suficiente para responder a las necesidades y esperanzas de los subordinados así como a los objetivos de la organización.

Un líder logra o intenta cambiar la visión y conducta de las personas dentro del trabajo como en la vida personal. No resuelve la vida de todos pero si les hace ver sus errores y sus aciertos por lo que el individuo aprende lo que no debe hacer y el momento que puede desempeñarse mejor. El líder es un buen aliado cuando se necesita de apoyo.

Un líder es un guía cuando alguien esta ciego (no sabe como hacer las cosas) y confía en él porque sabe que no buscará llevarlo al abismo.

CAPITULO DOS

ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

2.1. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

El motivo de la organización es la creación de valores y bienes sociales para sus miembros, y esos valores guardan cierta relación significativa con los valores de la sociedad en general.

Sin duda la organización circundante y el modo en que el grupo encaja en la organización pueden condicionar el modo en que la conducta del líder influye sobre sus empleados.

Un líder cuando influye sobre las actividades de la organización en el marco de los esfuerzos que esta realiza para alcanzar objetivos, debe considerar ciertos valores sociales, no sólo en relación con los miembros sino también con la sociedad. Si ignora el bienestar de los miembros es probable que pierda adeptos. Si ignora el bienestar de la sociedad, es probable que suscite dificultades dentro del grupo, por lo tanto el liderazgo esta sujeto a la determinación de factores que son exteriores a la organización así como a la determinación de factores grupales internos.

Concepto de la organización

La palabra organización viene del griego “**órgano**” que significa instrumento. Sin embargo, ilustra mejor el significado de ese concepto el uso que en castellano se da a la palabra ‘organismo’. Este implica necesariamente:

- A) *Partes y funciones diversas.*
- B) *Unidad funcional.*
- C) *Coordinación y autoconstrucción.*

Definición real

Para **Terry**, organización “ es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Sheldon, la considera como “ el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como “ la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Para **Koontz y O'Donnell**, “ organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.”

Petersen y Plowman, dicen “ Es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y que sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”.

Littere, señala “ Es una unidad social dentro de la cuál existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar su obtención de una serie de objetivos o metas”.

2.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización son básicamente:

- *Suplir las limitaciones.* Ningún hombre puede bastarse por sí mismo, para satisfacer sus necesidades, requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
- *Permitir la comunicación de los valores.* No sólo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, nuestros afectos, etc.

- *Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.* La eficacia consiste en lograr las metas u objetivos, pero mientras mejor nos organicemos se lograrán las metas en mejores condiciones y con el menor esfuerzo.

2.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones se pueden clasificar desde muy diversos puntos de vista, y debido a ello ninguna clasificación resulta completa y satisfactoria. Por lo anterior, sólo se citará la división de la organización en formal e informal.

Organización formal. Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, que conducirá al logro del objetivo eficazmente.

Organización informal. Comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

Esbozo de la clasificación por sus fines

Clasificación de las principales organizaciones por sus fines inmediatos.

- a) Políticas: Son aquellas que se dirigen al logro del bien común.
- b) Económicas: Tienen como fin la producción de un bien o de un servicio.
Suelen dividirse en:

- **Primarias**

Su producción proviene fundamentalmente de las fuerzas de la naturaleza, y sólo secundariamente de la acción del hombre que cuida y dirige los procesos naturales.

- **Secundarias**

Aquellas en que la fuerza productiva proviene primariamente de la acción e ingenio del hombre, y sólo de manera pasiva de la naturaleza.

- **Terciarias.** Todas aquellas en la que se produce un servicio.

c) Las educativas y culturales: Son aquellas que buscan investigar, transmitir y difundir conocimientos.

d) Religiosas: Tienen por objeto satisfacer y dirigir las aspiraciones que el hombre tiene ante algo trascendente que considera que existe y ante quien tiene ciertos deberes.

e) De fines meramente sociales: Aquellas a las que pertenecemos para satisfacer nuestro anhelo natural de comunicarnos con los demás, para ayudarnos mutuamente.

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En este capítulo nos hemos percatado de la influencia que tiene el líder en el logro de los objetivos de la misma ya que es quien determina que, como y cuando deben hacerse determinadas actividades a fin de alcanzar lo buscado.

Una organización es el resultado de un grupo de individuos que busca satisfacer sus necesidades y para ello deben coordinarse

El termino de organización y los principios que la gobierna son inherentes al esfuerzo humano colectivo, y como hemos visto en el capítulo anterior siempre existe un individuo que se encarga de tomar las decisiones sobre el grupo y al cual sus subordinados lo siguen si ven se logran satisfacer sus necesidades que son causa de esa coordinación.

Es necesario señalar que así como cada individuo tiene sus propios objetivos, también las organizaciones se clasifican según el tipo de fines que desean lograr (fines políticos, económicos, educativos, religiosos, etc.).

CAPITULO TRES

INFLUENCIA DEL LÍDER FORMAL EN SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL LÍDER FORMAL PARA LOGRAR EL ADECUADO DESEMPEÑO Y PARTICIPACIÓN DE SUS SUBORDINADOS.

La motivación del personal es un factor relevante en cualquier organización ya que su práctica permitirá al líder alcanzar los objetivos con ayuda de sus subordinados o compañeros; es decir, a través de la motivación, un líder puede lograr una actitud positiva de los subordinados obteniendo un adecuado desempeño en el trabajo así como la disposición de participar de buen agrado en el momento que le sea solicitada su opinión en determinadas actividades.

Es conveniente que hablemos sobre este concepto mas a fondo de tal forma que, quién lea la presente investigación identifique su importancia.

Motivación

Para la práctica eficiente de la Administración el elemento humano es de primordial importancia, ya que éste es la base sobre la que se sustentan las empresas. Por lo que se hace necesario establecer nuevas formas de dirigir, estimular y motivar al personal con el fin de crear un ambiente propicio para el desarrollo tanto profesional como humano de los empleados y de esta forma se logren alcanzar tanto los objetivos individuales como los empresariales.

Por lo anterior, se requiere estudiar la conducta del hombre para conocer y predecir las reacciones de éste ante determinadas circunstancias y dentro de los marcos sociales en que actúa.

Para lograr esta integración puede haber dos caminos: o se adapta el individuo a los requerimientos del medio o se modifica el medio ambiente de acuerdo con las necesidades de las personas.

Podría parecer que existe una tercera solución: encontrar al hombre cuyas características físicas, intelectuales y espirituales (líder) ayuden a satisfacer las condiciones en un determinado medio de trabajo.

Determinar la motivación del personal de la empresa, permite que a partir de las necesidades que originan dicha motivación y su nivel de satisfacción; se diseñe un modelo de motivación que dé como resultado la satisfacción de dichas necesidades, de tal forma que los beneficios del sistema tengan su impacto en el incremento del desempeño y participación dentro de la organización.

Concepto de motivación

En cada ser humano existe algo que lo mueve a realizar las cosas, su conducta surge o es provocada por algo, no se puede decir que provenga de la nada. La motivación no se da de igual forma en todas las personas, los motivos de una pueden ser diferentes de otra. Es así como una persona puede trabajar para obtener la remuneración económica que le permita satisfacer sus necesidades básicas a diferencia de otra, que lo hace para lograr su realización personal.

Resulta interesante saber qué se entiende por **motivación** y por ello a continuación se incluyen algunos conceptos:

- “ Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia su objetivo”.⁹
- “ Es el proceso que determina la búsqueda constante de la actividad humana, es la razón y el interés que tiene el hombre en la vida, para obtener con mayor éxito una serie de satisfacciones”.¹⁰

⁹ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, Mex. 1991

¹⁰ Albers H. Enery. Principios de Organización y Dirección. Editorial Limusa, México 1992

- “Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.¹¹
- “La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades”.¹²

Concepto de necesidades, incentivos y frustración.

Las **necesidades** las sentimos internamente y a veces se denominan impulsos o deseos. El hombre hace cosas para satisfacer sus necesidades, hay varias clases de necesidades: hablar, amor propio, codicia, deseo de progresar. Pero detrás de cada acto humano, hay alguna motivación consciente que empuja al individuo a procurar la satisfacción de alguna necesidad.

Los **incentivos** son factores externos que la persona percibe como posibles satisfactorias de sus necesidades. Ocurre la **frustración** cuando el movimiento de la persona hacia el incentivo o meta se ve contenido por algún obstáculo; la frustración puede llevar a actividades positivas, constructivas y también a varias formas de comportamiento no constructivo, según la situación y el individuo de que se trate.

A continuación algunas de las necesidades que se consideran de importancia para entender mejor el comportamiento del trabajador y su motivación:

Necesidad de mejorar el ambiente físico del trabajo.

En ciertos niveles jerárquicos se pueden muy bien reconocer las mejoras del medio ambiente físico, que lo asocian como una especie de reconocimiento, o sea, sienten que se les toma en cuenta y que les dan cierta importancia. Si el individuo percibe así tales cambios en el medio ambiente físico, puede resultar un arma para mejorar su eficiencia y su propia estima dentro del trabajo, pero mientras esto no suceda, la necesidad en este tipo de motivación es nula.

¹¹ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, México 1994

¹² Gary Dessler. Organización y Administración. Editorial Prentice Hall, México 1994

Necesidad de autoestima.

Es común pensar que el mexicano tiene el problema del complejo de inferioridad, puesto que, siempre trata de imitar a otras gentes, no se valora así mismo.

Se piensa que la propia estima del mexicano está por los suelos, ya que hay ocasiones que tiende a negar su propia existencia, actuando de una manera ficticia y ocultando por completo la necesidad que tiene siempre de estima. Tal parece que no encuentra manera de sentirse suficientemente seguro de sí mismo, le cuesta trabajo valorarse altamente con relación a otros y con relación a sí mismo.

Para modificar esta conducta dentro del trabajo el líder deberá influir para que el trabajador se sienta seguro de sí mismo y lo transmita en su centro laboral.

Necesidad de pertenencia

El mexicano no acude para socializarse y buscar por este medio, la comprensión y el amor de las personas lo que prefiere es el grupo social externo a la empresa como son las fiestas familiares, reuniones con amigos, etc., por lo que se dice que el mexicano nunca va al lugar de trabajo en busca de este tipo de satisfacciones.

Los trabajadores obtienen satisfacción no solo del trabajador en sí, sino de su asociación con los demás compañeros de trabajo. Se unen formando grupos formales o informales y su pertenencia a uno u otro grupo afecta su comportamiento.

RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

El nexo entre motivación y desempeño es positivo: la mayor motivación se traducen en más esfuerzos y mejor desempeño.

Sin embargo, puede argüirse que a medida que una alta motivación produce un mayor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce.

Como nos damos cuenta, la clave de la productividad es la motivación en el desempeño del trabajo y existen algunos factores que tienen un papel importantísimo para determinar la motivación y productividad del empleado, tales como:

1. Las actitudes que ya tiene el empleado al llegar al trabajo.
2. El clima total de la organización respecto a las políticas, los procedimientos, las reglas, y otros factores que afectan el desempeño del trabajo.
3. Los aspectos específicos ambientales aparte de las condiciones físicas, tales como un sistema de premios, ascensos y oportunidades.

3.2. DESEMPEÑO Y LIDERATO

Consideramos conveniente decir que los fracasos que a diario se observan en las empresas, dirigir a seres humano, etc., tienen su origen fundamentalmente en el desconocimiento primero, de las gentes a quienes se dirigen y después, en la falta de dominio de las herramientas esenciales para incluir a los subordinados.

3.3. PARTICIPACIÓN Y LIDERATO

Participar. Es ser parte, tener parte, tomar parte, tomar su parte, la que a cada uno le corresponda. Para llevarla a cabo en la empresa es necesario que exista un clima de confianza y cooperación entre todas las personas que la integran.

Un dirigente enfrentado a la ardua tarea de elaborar un plan operativo, para alcanzar uno de los objetivos de su empresa, puede buscar consejo de sus subordinados antes de tomar una decisión.

Tipos de participación en un grupo

La participación de cada miembro del grupo se puede considerar en su aspecto funcional. Esto es, ¿qué sentido tiene su participación?, ¿Qué función tiene en la dinámica del grupo?, ¿Qué papel esta representando la persona?

Esa participación se puede clasificar en tres categorías:

Participación funcional

1. Participación Instrumental (orientada hacia la tarea o trabajo a realizar)
Contribuye a realizar las tareas del grupo, directamente al logro de los objetivos del grupo.
2. Participación Agregadora (orientada a mantener un buen ambiente y un grupo unido)
se orienta hacia el funcionamiento como tal, en el sentido
De su cohesión, integración de los participantes, clima o ambiente.

Participación no funcional

3. Participación Disfuncional (orientada a satisfacer conveniencias o necesidades personales) procura básicamente, asegurar la satisfacción de las
Necesidades personales del miembro del grupo.

Esas necesidades no toman en consideración las conveniencias del trabajo del grupo ni de la cohesión del grupo.

La existencia de la participación disfuncional indica que algo no va bien, que es necesario que el grupo se examine para diagnosticar su funcionamiento deficiente.

La participación dentro de los grupos es importante, porque permite tanto la cohesión del grupo como el desarrollo correcto del trabajo.

El descubrimiento de la participación disfuncional indica que no se buscan satisfacer los intereses de todos los componentes del grupo lo cual ocasionara que las participaciones tanto instrumental como agregadora no sean llevadas por buen camino y con ello la eficiencia del grupo disminuya considerablemente. Ya que los miembros del grupo no se sentirán motivados y sólo realizaran su labor por obligación sin buscar hacerlo mejor o crearán disputas por los privilegios que tienen los demás.

Actualmente, en algunas organizaciones el trabajador esta motivado para contribuir al mejoramiento de la empresa con ideas propias y sentirse parte del grupo de trabajo y de la empresa misma.

Se considera que se debe aprovechar la existencia de un ambiente de compañerismo, confianza, respeto, estima y que las relaciones interpersonales sean buenas, ya que ello es indispensable para que el trabajo se realice armoniosamente. Y si se ve reforzado con incentivos, prestaciones, oportunidades de ascenso, los resultados serán óptimos y los requerimientos, tanto de los trabajadores como de la empresa se verán cubiertos.

Es importante que el líder formal de la empresa tome en cuenta la necesidad de que su personal esté satisfecho, ya que él es la parte medular para la consecución de sus objetivos finales.

Los líderes tienen una tarea esencial en su desarrollo profesional y esto es lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales dentro de las organizaciones.

Es de importancia el conocer los alcances y limitaciones que las organizaciones presentan. Debe encontrar el camino adecuado para motivar satisfactoriamente al elemento humano, ya que este ha sido y será el de mayor importancia en toda la organización.

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

La motivación siempre encamina a los individuos hacia los fines de la organizacionales o personales, dependiendo el grado como sea ésta, el personal participara y su desempeño será el adecuado.

Un individuo es estimulado cuando se le toma en cuenta ya sea en ascensos, en los premios, reconocimientos o estímulos económicos, etc., lo que le llevará a dar su mayor esfuerzo.

Un individuo con muy poca motivación, buscará la forma de faltar al trabajo, de hacer el trabajo solo por cumplir.

Los individuos siempre buscaran que su forma de trabajar sea reconocida, por tanto, si se le estimula adecuadamente sentirá que es importante para la organización lo que le llevará a desempeñar mejor su trabajo y lo más rápido posible.

CAPITULO CUARTO

GRUPOS DE TRABAJO

4.1. DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DE GRUPO

El comportamiento de los individuos en grupo es algo más que la suma total de cada uno actuando por su cuenta. En otras palabras, cuando los individuos están en grupo, actúan en forma diferente a como actúan cuando están solos.

Por lo general los miembros de los grupos tienen funciones específicas y, en ocasiones muy especializados. El **rol** es el conjunto de expectativas del propio individuo y de otras personas relevantes, sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.

Definición de grupo

Dos o más personas individuos que interactúan e independientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

La clasificación de los grupos se presenta a continuación:

- **Grupo formal.**

Es el que está designado y definido por la estructura organizacional. Puede ser de:

- a) Grupo de mando. Un jefe y sus subordinados inmediatos
- b) Grupo de trabajo. Aquellos que trabajan juntos para terminar una tarea.

- **Grupo informal.**

No está estructurado formalmente, indeterminado por la organización, aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

a) Grupo de interés.

Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés.

b) Grupo de amistad.

Aquellos que se reúnen porque comparten una o más características comunes.

Proceso de grupo

En tareas de grupo donde la contribución no es claramente visible, existe la tendencia de que los individuos reduzcan su esfuerzo (holgazanería social).

Los procesos de grupo también pueden producir resultados positivos, pueden crear una producción mayor que la suma de insumos.

Por otro lado, el efecto de la facilitación social es la tendencia para que mejore o empeore el desempeño en respuesta a la presencia de otras personas.

Tareas de grupo

La evidencia indica que la complejidad e interdependencia de las tareas influye en la capacidad del grupo.

Una comunicación eficaz y niveles mínimos de conflicto deben ser más relevantes en el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Toma de decisiones en grupo

Las ventajas de los grupos en comparación con los individuos:

- La información y los conocimientos son más completos
- Mayor diversidad de puntos de vista
- Mayor aceptación de una solución
- Mayor legitimidad.

Las desventajas que presenta son

- Consumen mayor tiempo
- presiones para conformarse
- Dominio de pocas personas
- Responsabilidad ambigua

Eficacia y eficiencia en la toma de decisiones

La eficacia esta determinada por los criterios que se utilizan para definirla:

- En términos de precisión, las decisiones de grupo tienden a ser más eficaces
- De calidad, en promedio, las decisiones de grupo son mejores
- De velocidad, los individuos son superiores
- De creatividad y aceptación, los grupos son más eficaces.

Trabajo en grupo

A) Éxito de un grupo de trabajo

El éxito de los esfuerzos de un grupo, depende normalmente de tres aspectos.

- Del contenido del trabajo(asunto, naturaleza, tareas)
- Del proceso y clima(dinámica de grupo)
- De las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus componentes.

B) Flexibilidad en el cumplimiento de las necesidades funcionales de un grupo

Una de las pruebas de la eficacia de un grupo reside en la flexibilidad del comportamiento funcional de sus miembros. Estos deben ser capaces de percibir sus necesidades funcionales, analizando y diagnosticando los requisitos de la mejor participación en cada etapa del trabajo, en cada momento significativo, y el grupo debe tener quien sea capaz de asumir y representar los diferentes papeles que la dinámica de grupo y el desarrollo que la tarea exigen.

C) Tamaño del grupo

Existen dos consideraciones principales que se deben tener en cuenta:

- 1) El grupo debe ser lo suficientemente grande, de manera que cada miembro del grupo mismo pueda participar verbalmente , además, de manera de facilitar esa participación verbal.

- 2) El grupo debe ser lo suficientemente grande, de manera que formen parte del mismo aquellos que tengan condiciones y habilidades para el buen rendimiento del trabajo del grupo.

Otro punto importante dentro de esto, radica en la composición del grupo en cuanto a la homogeneidad o heterogeneidad de sus miembros.

SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS

La relación tamaño del grupo - satisfacción es lo que uno podría esperar de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con una menor satisfacción.

Otros factores pueden ser:

- Percepción del puesto
- Estatus

4.2. SÍNTOMAS DE DESINTEGRACIÓN DEL GRUPO Y DEL LIDERAZGO¹³

- A. El exceso de discusiones y conflictos interpersonales.
 - B. La indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza.
 - C. Cuando encontramos a personas o subgrupos que se retraen huyendo o aislándose del resto del equipo. Los miembros se desligan del esfuerzo común y se orientan a sus intereses personales, sin resolver o aportar a todo el conjunto.
- Existencia de subalianzas en las que los miembros del grupo se confabulan en subgrupos que restan fuerza o destruyen el esfuerzo comunitario

¹³ CASARES Arrangois, David; Liderazgo Capacidades para dirigir, Edt. F.C.E. , 1ª. Edición , 181 pags

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

Sin duda el trabajar en grupo se facilitan grandemente las actividades a realizar ya que es cierto el dicho que dice "dos cabezas piensan mas que una".

Como nos hemos dado cuenta los miembros del grupo son interdependientes: necesitan la habilidad, la experiencia y el compromiso de los demás para alcanzar las metas comunes.

CAPITULO CINCO

ORGANIZACIÓN PÚBLICA CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Para entender el origen y funcionamiento de la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan, (organización que tomamos como muestra para hacer nuestro estudio); es conveniente proporcionar algunos elementos conceptuales de la empresa pública.

Definición de empresa:

Art. 16 de la Ley Federal del Trabajo “Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”

El jurista Mario de la Cueva comenta así: “es la encarnación de la idea general, de la que surgió en la mente del empresario; es la unidad que lo comprende todo, la reunión del conjunto de elementos de orden material, humano y espiritual, esto es, el capital, el trabajo y la voluntad y genio del empresario”¹⁴

Definición de empresa pública.

Unidad de producción de bienes o prestación de servicios, formada por decisión inmediata del Estado, con recursos que éste o sus conductos para-estatales reciben de fuentes fiscales o crediticias, o de asociación con capitales privados o sociales o de la aplicación de precios y las tarifas por los bienes y servicios que penden a disposición del público, y programas gubernamentales y a un régimen específico de **control autoritario**”¹⁵

Conviene recordar otros esfuerzos realizados por los estudiosos en la materia, como Ruiz Massieu la propone como:

La organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha

¹⁴ El Nuevo Derecho mexicano del trabajo, México, Purrua, 1974, p.167

¹⁵ García Ramírez, “Constitución y ordenación económica del Estado”, en Mercado de Valores, p.885

hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario.

Resumiendo: Se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social, o general.¹⁶

Características

- I) Las empresas publicas deben ser cuidadosas y rigurosamente evaluadas para verificar su pertinencia y conformidad en los programas a los que se encuentran sometidos.
- II) Sus obligaciones son de tipo socioeconómico.
- III) Tienen la tendencia a preocuparse más por la eficiencia que por la eficacia; se orientan más hacia la utilización económica de sus recursos que hacia el alcance de sus objetivos.
- IV) Los responsables de una empresa pública se interesan más es respetar el presupuesto asignado que en fijar y lograr resultados.¹⁷
- V) Autoridad y organización formalmente jerarquizada.
- VI) Sometimiento a reglas relativamente estrictas.
- VII) Intensificación de la especialización y tecnificación de las tareas administrativas.
- VIII) La centralización y la jerarquización vertical de mando y de obediencia, para la elaboración y ejecución de normas, decisiones y actividades.
- IX) El acceso al cargo, las funciones y atribuciones, los derechos y obligaciones, las actividades y conexiones reciprocas, los fijan los jefes y niveles superiores de arriba hacia abajo, de manera oficial, legalizada e impersonal.
- X) Todo funcionario está obligado a prestar lealtad al cargo y a los funcionarios que le son inherentes de acuerdo con las normas que lo rigen y con los intereses y expectativas del Estado y de los superiores.
- XI) A cada miembro le corresponden, según su ubicación diferente, diferentes grados y posibilidades de poder responsabilidad, ingresos, privilegios, prestigio, promoción.

¹⁶ José Francisco Ruiz Massieu, La empresa pública, Un Estudio de Derecho sobre México, México, INAP, 1980, p.30

¹⁷ Michel Fid, Guillermo Ramírez Martínez; Control de Gestión: ¿que estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?

Importancia

Mediante las empresas públicas, el Estado asume la forma de una intervención directa en la producción de bienes y servicios, que tienden a garantizar el suministro de insumos básicos, la disponibilidad de energéticos, la creación de economías externas, la competencia en los mercados nacional e internacional, el avance técnico y la correcta distribución de los beneficios.

En este contexto, las organizaciones públicas con fundamentales para el desenvolvimiento económico y social del país.

Constituye uno de los principales instrumentos de que dispone la acción pública para ampliar la infraestructura, los servicios esenciales y la industria básica y coadyuvar a la generación de los empleos suficientes, expandir el mercado y avanzar en la distribución del ingreso mediante la extensión del bienestar social.

Entre algunos otros conceptos que consideramos relevantes, para complementar lo antes mencionado, continuación se mencionan:

- **Administración pública**, actividad que realizan los órganos del sector público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado.
- **Eficiencia**. El ciudadano contribuyente exige que la administración sea eficiente, que obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos que dispone para alcanzar objetivos.
- La **eficiencia administrativa** puede definirse en términos de una doble relación, entre recursos empleados y producto obtenido por una parte y el grado en que este producto coincide con los objetivos por la otra.
- **Administración personal**
Corresponderá a la administración de recursos humanos la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el sector público.
- **Administración financiera**
Aprovechamiento de los recursos económicos.
- **Administración de recursos materiales**
Funciones básicas de adquisiciones, suministros y utilización de los bienes muebles e inmuebles.

- **Régimen Mexicano**

En México de acuerdo con la Ley Federal del Trabajadores al servicio del Estado, son los titulares de las dependencias los responsables del personal a sus ordenes.

- **Supervisión de personal**

El sistema micro - administrativo mexicano,

Fonseca Pimentel comenta: en su estudio sobre "La administración de personal en América Latina: "México a pesar de que es uno de los países latinoamericanos más importantes desde el punto de vista geográfico, económico, social y cultural no cuenta con una administración de personal que se pueda llamar progresista o avanzada.

Posee una ley general regidora de las relaciones entre Estado y sus empleados, pero no dispone de una oficina central de personal destinada a granizar mejor el cumplimiento de sus disposiciones lo cual esta encomendado a cada uno de los ministerios y demás órganos de la administración, según sus propios criterios.

CAPITULO SEIS

FINES DE LA SUBDELEGACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL EN COYOACÁN

A continuación daremos una breve explicación de los departamentos que conforman a la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyocan de acuerdo al organigrama.

- **Subdirección de atención a grupos emergentes**

Su objetivo es atender de la mejor manera a los estratos sociales de más escasos recursos.¹⁸

Anteriormente se atendían unidades habitacionales, las demandas de mejoramiento de vivienda, pintura, impermeabilización, atención a la juventud, actualmente lo atiende participación ciudadana.

- Departamento de Atención a la juventud
- Departamento de atención a la senectud

En esta unidad departamental se promueven credenciales de INSEN para las personas mayores de 60 años, apoyándolos en descuentos de transporte (autobús al 50% y ruta cien gratis).

- **Subdirección social educativa**

Como su nombre lo indica se encarga del entorno social de la gente y aspectos educativos (manejo y relación con primarias y secundarias).

- Departamento de servicio social

Necesidades de universitarios por presentar su servicio social requerido en su institución para la obtención de su título profesional. Controla el horario, inicio y termino del servicio social así como su liberación.

¹⁸ Esta subdirección ofrece brigadas de bienestar social en donde se dan servicios gratuitos de medicina, peluquería, guardería, psicología, consulta legal, juegos, poda, recolección de basura y cambios de tanques de gas en mal estado. Se rolan en la delegación y se ofrecen los días martes, viernes y sábados de 1000 a 1500 hrs.

- Departamento de servicios médicos

Controla y tiene a su servicio médicos generales, ambulancia para casos de emergencia, brinda consultas de oftalmólogo a precios, accesibles y en ocasión en pago (cómodos o liquidación hasta el final, el oftalmólogo proporciona el servicio de chequeo de la vista y la elaboración de ojos graduados).

- Departamento de estancias infantiles

Control de estancias donde los hijos de mujeres que trabajan son atendidos por personal capacitado y que van desde menores de 1 año hasta 5.

- Departamento de trabajo

Aquí se controla el personal, el puesto que ocupa, en donde esta ubicado, el salario que gana, control de personal. En caso de que falte algún documento no se le paga al trabajador.

En esta misma subdelegación se mantenía una comunicación con las primarias y secundarias donde se ubicaban y lo que hacia falta para el mantenimiento (pintura, impermeabilización, etc.).

Nota: En el actual organigrama no aparece la unidad departamental.

- **Subdirección de ecología**

Relacionado con el mantenimiento y mejoramiento de áreas verdes y todo lo relacionado con ecología.

- Departamento de conservación ecológica

En esta unidad departamental se busca mantener en buen funcionamiento y limpios los parques ecológicos.

*Actualmente se trabaja en el parque Huayamilpas para su restauración completa por lo que existe una convocatoria par el publico en general para el diseño de un plan de rescate. También se busca que la ciudadanía proponga un plan para la administración de las instalaciones del parque (alberga la casa de la cultura, biblioteca para artes marciales, así como canchas deportivas).

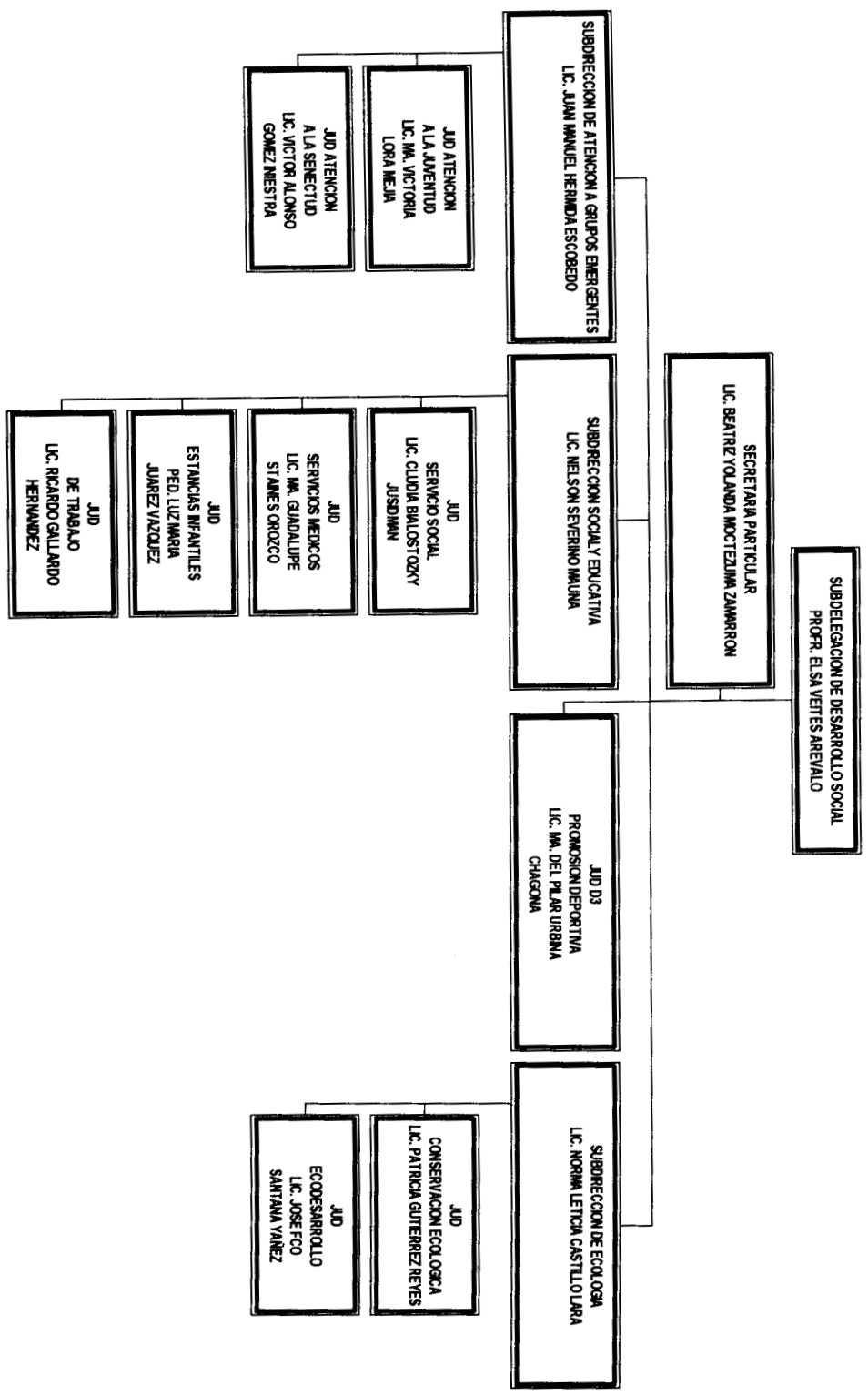
- Departamento de ecodesarrollo

No conseguimos información al respecto.

- Departamento de promoción deportiva
- Controla los deportivos que están en la jurisdicción y proporciona y/o participa en eventos deportivos, convocando a la población para que participen.

Organigrama (Anexo A)

Gobierno del D.F. Coahuacan
 Subdelegación de Desarrollo Social
 Estructura Orgánica Actual según Dictamen del
 16 de Abril de 1998



CAPITULO SIETE METODOLOGÍA UTILIZADA

7.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué tipo liderato existe en la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan?¿De qué manera influye ese liderato en la motivación, el desempeño y la participación de las personas dentro del trabajo?

7.2. OBJETIVOS GENERALES

1. Identificar el tipo de liderato.
2. Señalar la clasificación de líderes en el trabajo.
3. Comprender los beneficios que se obtienen al contar con un líder formal en lugar de un jefe, en el trabajo.
4. Entender que un líder es necesario para que se den los cambios en el trabajo que se desempeña en la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan.
5. Vislumbrar en lo posible porqué se da la escasez de líderes en el trabajo (Subdelegación de Desarrollo Social).
6. Aportar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño del trabajo en la Subdelegación de Desarrollo Social.

7.3. SUJETOS ESTUDIADOS

En esta investigación se aplicó a una muestra de 13 personas que laboran dentro de la Subdelegación De Desarrollo Social En Coyoacan, los cuales son empleados de base. La población registrada en dicha organización hasta el 19 de febrero de 1998 fue de 50 personas (Información obtenida en la Subdelegación De Desarrollo Social).

La muestra se conforma por 13 personas que trabajan en el ámbito operativo en los siguientes departamentos:

- Departamento de Atención a la juventud
- Departamento de atención a la senectud
- Departamento de servicio social
- Departamento de servicios médicos
- Departamento de estancias infantiles
- Departamento de trabajo
- Departamento de conservación ecológica
- Departamento de ecodesarrollo
- Departamento de promoción deportiva

Estas personas fueron elegidas en forma aleatoria, dicho personal estuvo conformado por 35% de mujeres y 65% de hombre, con un promedio de edad de 36 años.

Se trato de aplicar encuestas a otra muestra menor conformada por personas a que tienen los grados jerárquicos de Jefes de Departamentos (posibles líderes). Pero no fue posible porque dichos individuos no se prestaron a participar con nosotros.

7.4. HIPÓTESIS DE LIDEZGO INFORMAL

Ha. El liderato informal mantiene unidos a los individuos por ello el desempeño y participación se desarrollan en armonía.

Ho. No hay liderato informal pero se mantienen unidos los individuos por lo que el desempeño y participación se desarrollan en armonía.

Hi. El trabajo que han desarrollado por años los trabajadores de base les ha permitido permanecer unidos por lo que el desempeño y participación se desarrollan en armonía.

7.5. VARIABLES

Independiente

El liderato informal: busca la armonía en el trabajo por lo que trata que se mantengan los individuos unidos con el fin de que la participación y desempeño se desarrollen en armonía (sin conflictos internos).

Relación laboral.

Antigüedad.

Dependiente

Las labores que han desarrollado los trabajadores de base durante ya varios años les ha permitido concentrarse y aunque no exista un liderato no existen conflictos entre ellos.

El conocerse por años, a los trabajadores de base, les ha dado confianza entre ellos y con ellos.

El trabajo diario ha hecho que se apoyen mutuamente, sus labores les ha permitido que se mantengan unidos.

Motivación.

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades¹⁹.

¹⁹ Gary Dessler. Organización y Administración. Editorial Prentice Hall, México 1994

Participación.

Es ser parte, tener parte, tomar parte, tomar su parte, la que a cada uno le corresponda. Para llevarla a cabo en la empresa es necesario que exista un clima de confianza y cooperación entre todas las personas que la integran.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO INFORMAL

EDAD _____

SEXO M F

DE BASE SI NO

1. Siente confianza con sus demás compañeros.

- A. SI
- B. NO

2. ¿Hay alguien que mantenga unido al grupo?

- A. SI
- B. NO

3. ¿Existe unión en el trabajo?

- A. SI
- B. NO

4. ¿Se siente motivado en el trabajo?

- A. SI
- B. NO

¿Porqué? _____

5. ¿Cree que exista un líder dentro del grupo de trabajo?

- A. SI
- B. NO

¿Porqué? _____

6. ¿Qué determina la confianza que existe entre los compañeros de trabajo?

- A. Años trabajados juntos
- B. Comunicación

7. ¿Cree que exista una persona que se haya ganado en mayor medida la confianza de la gente?

- A. SI
- B. NO

¿Quién? _____

Puesto: Base Confianza

8. ¿Siente que el compañerismo esta bien aceptado en el trabajo?

- A. SI
- B. NO

9. La relación con sus compañeros es:

- A. Regular
- B. Buena
- C. Mala
- D. Pésima

10. Si tiene dudas en relación con alguna tarea a realizar:

- A. Puede preguntarle a cualquiera sobre su trabajo
- B. Puede preguntar al jefe
- C. No hay confianza
- D. Nadie le apoya

11. Se siente a gusto con sus compañeros fuera del trabajo?

- A. SI
- B. NO

¿Porqué? _____

12. ¿a quién le tiene mas confianza en el trabajo?

- A. A nadie
- B. A _____ y _____
- C. A más de dos personas
- D. Al jefe

13. ¿Cree que el trabajo en equipo funciona en el trabajo?

- A. SI
- B. NO

¿Porqué? _____

14. ¿Se reúnen para festejar alguna fecha en especial?

- A. SI
- B. NO

15. ¿Qué fecha o porque razón?

- A. Cumpleaños
- B. Días festivos
- C. Amistad

D. Compañerismo

E. ¿Por mantener la unión de grupo?

16. ¿Su trabajo es?

A. Aburrido

B. Agradable

C. Cansado

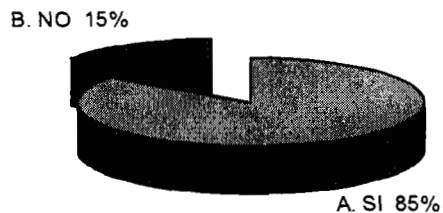
D. Motivante

E. Otro

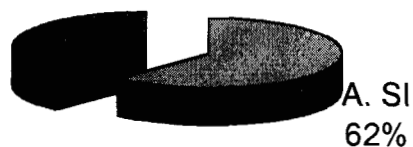
¿Porqué? _____

ANEXO 1
ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS

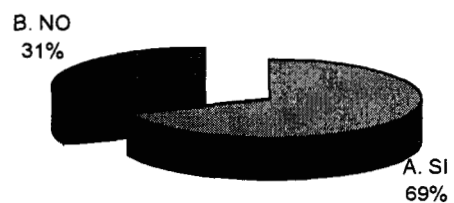
1. CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS



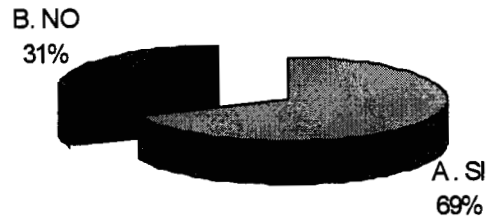
2. EXISTENCIA DE PERSONA QUE UNA AL GRUPO



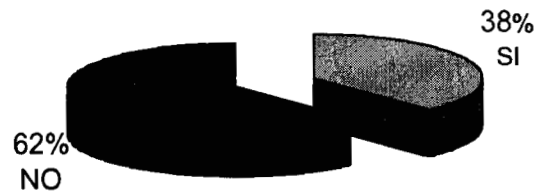
3. UNION EN EL TRABAJO



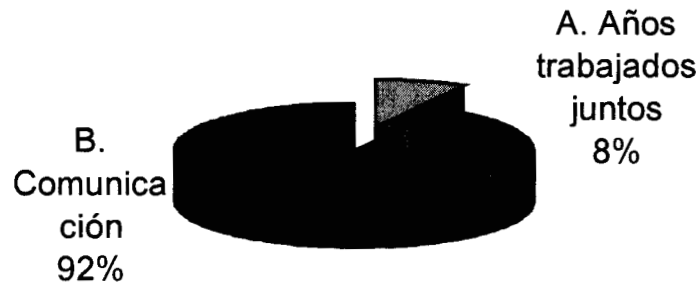
4. MOTIVACION EN EL TRABAJO



5. EXISTENCIA DE UN LIDER



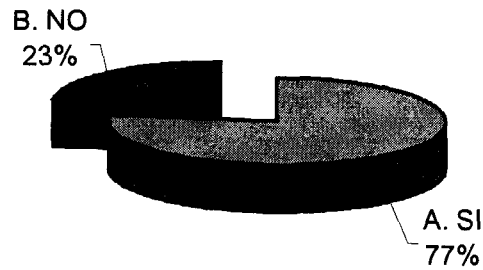
6. DETERMINANTE DE LA CONFIANZA



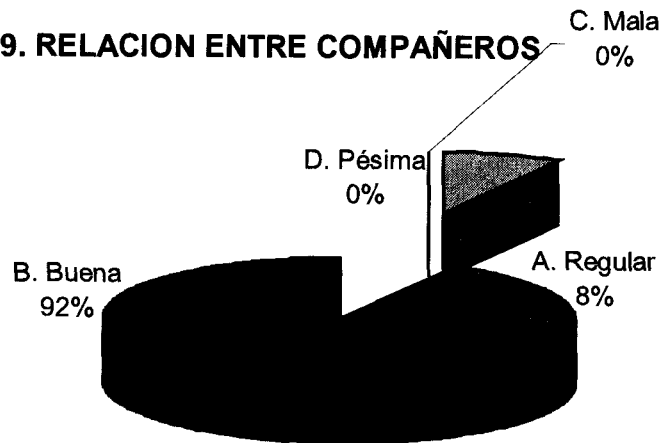
7. PERSONA CENTRAL QUE SE HA GANADO LA CONFIANZA DE TODOS



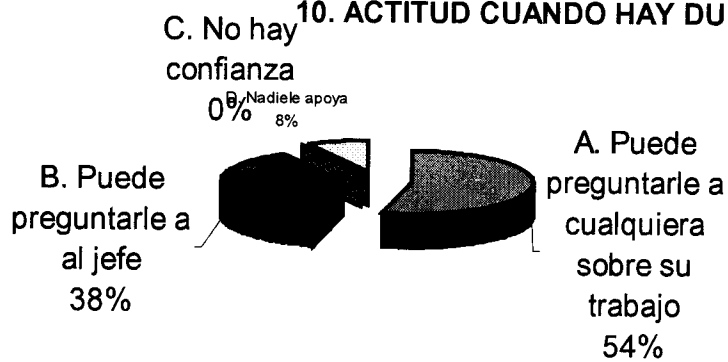
8. COMPAÑERISMO



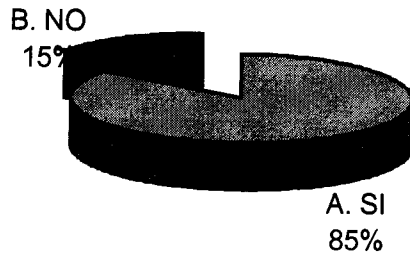
9. RELACION ENTRE COMPAÑEROS



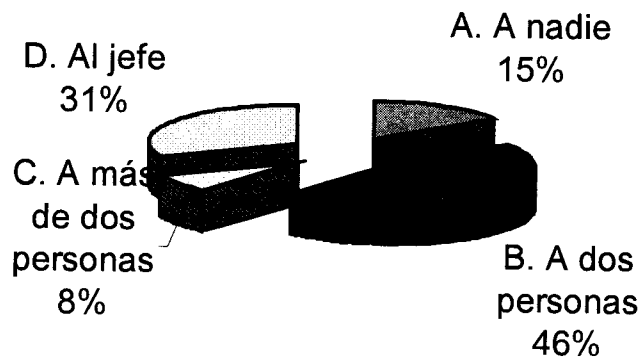
10. ACTITUD CUANDO HAY DUDAS



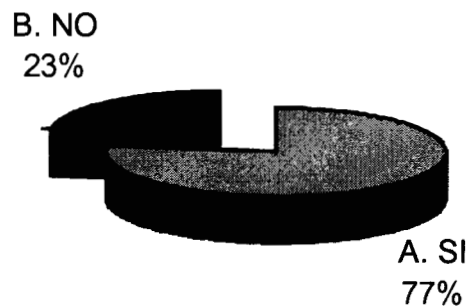
11. BUENAS RELACIONES EXTRALABORALES



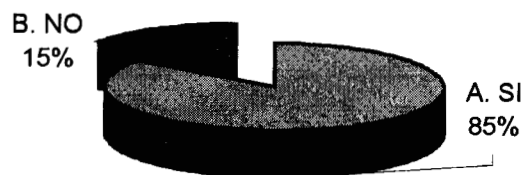
12. A QUIEN LE TIENE CONFIANZA EN EL TRABAJO



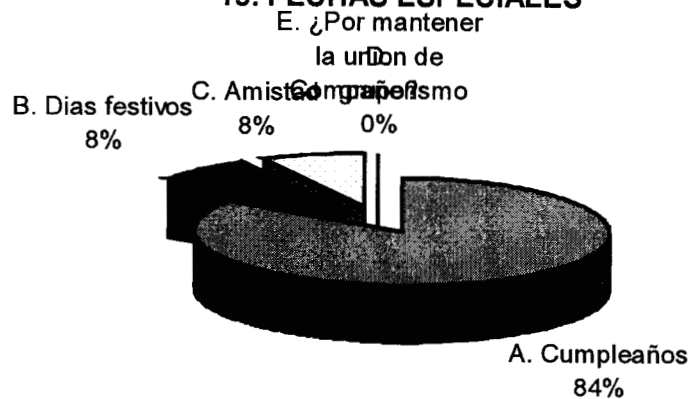
13. FUNCIONAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO



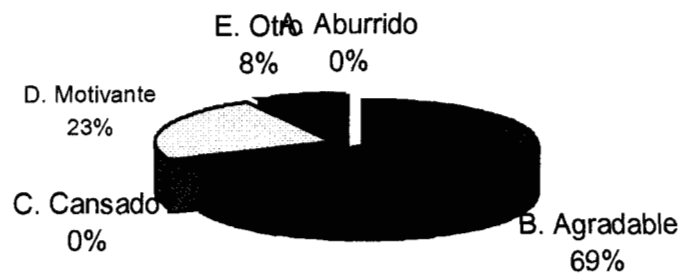
14. REUNIONES PARA FESTEJAR FECHAS ESPECIALES



15. FECHAS ESPECIALES



16. COMO ES EL TRABAJO



De acuerdo a lo observado en las gráficas nos damos cuenta que por los años trabajados juntos entre el personal existe una gran confianza, debido a que tienen comunicación constante y solo los eventuales que van identificándose con el trabajo, no saben como comunicarse tanto de manera impersonal como en cuestiones de dudas, de esta forma se percibe una unión muy fuerte entre la mayoría de los trabajadores por el hecho de que son de base y se sienten en confianza para solicitar ayuda o preguntar sobre alguna información.

Para los empleados es suficiente conocerse por tanto tiempo que a pesar de existir gritos entre ellos y discusiones. Los gritos son una forma informal de bromear o expresarse por algo que no gusta o no queda claro, existe entre ellos motivación pero no por el hecho de que el trabajo los sea sino por el ambiente informal que les permite bromear y platicar sin sentirse presionados o sentirse observados por los jefes.

No necesariamente existe un líder, consideran la unión del grupo por la confianza que hay entre ellos esto mismo les permite invitarse al festejo de cumpleaños y cuando necesitan apoyo no hay problemas. La comunicación que se ha establecido entre ellos en estos años y que experimentan los recién llegados les ha permitido tenerse la suficiente confianza para algunas veces hablar de temas muy personales.

La relación entre compañeros resulta en ocasiones excelente por ello la mayoría se siente a gusto con el trato aunque a veces los jefes hacen un poco pesado el trabajo.

LIDER FORMAL E INFORMAL

Respecto a las dudas sobre el trabajo la mayoría puede responder a las preguntas también se le tiene confianza jefe. A pesar de a que algunos consideran que no hay apoyo. Para al mayoría el trabajo en equipo funciona bien y para la minoría sienten que no **porque no entienden el funcionamiento de los quipos de trabajo.**

7.6. HIPOTESIS DE LIDERAZGO FORMAL

Si el liderazgo formal es una realidad dentro de la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan, entonces **la participación voluntaria y el buen desempeño**, se reflejaran siempre en todas las actividades.

7.7. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer la existencia o inexistencia de los lideres formales dentro de la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacán, identificando la manera en que dicha circunstancia se refleja dentro del trabajo.
5. Identificar la percepción que tienen los subordinados acerca de su jefe, la participación y el ambiente de trabajo.
6. Valorar si el esquema en cuanto al comportamiento del jefe esta de acuerdo con el tipo de trabajo que se lleva a cabo dentro de la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacan.
7. Detectar si los empleados se sienten a gusto en su trabajo o no.
8. Se aplicaron 15 encuestas a los empleados que laboran en la Subdelegacion.

7.8. DISEÑO

Considerando que se trata de una investigación espostfacto, las variables no se pueden manipular.

7.8. SUJETOS ESTUDIADOS

Los sujetos estudiados para esta parte de la investigación, es la misma muestra que se utilizo para el análisis del liderazgo informal, en el mismo lugar y en las mismas condiciones ambientales.

7.10 HIPÓTESIS DE LIDEZGO FORMAL

Ha. El liderazgo formal mantiene unidos a los individuos por lo que el desempeño y participación se desarrollan en armonía.

Ho. No hay liderazgo formal pero se mantienen unidos los individuos por lo que el desempeño y participación se desarrollan en armonía.

7.10. VARIABLES

Independiente

El liderazgo formal: Es una herramienta necesaria que permite dirigir a los empleados de forma eficaz y eficiente logrando que estos realicen con empeño sus actividades, sintiéndose motivados por que saben que al alcanzar los objetivos organizacionales también logran satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos personales.

Dependiente

Cuando se da un real liderazgo formal dentro de una organización, el personal se siente con ganas de **participar** por que sabe que su superior (líder formal), tomará en cuenta sus aportaciones; así mismo se sentirá motivado para mejorar cada día su trabajo porque sabe que su esfuerzo será recompensado ya cada empleado es tratado de manera personal.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO FORMAL

Indicaciones:

Favor de poner una "X" en el inciso de la respuesta elegida.

Responder todas las preguntas.

En caso de duda preguntar a la persona que le aplique el cuestionario.

1. Si su jefe llama a junta, le solicita su opinión sobre la toma de decisiones.

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. En ocasiones
- D. Nunca

2. Cuándo se le ha solicitado su participación o aportación de ideas en algún asunto relacionado con las actividades que desempeña, usted:

- A. Participa de buen agrado
- B. Solo escucha y no dice sus puntos de vista
- C. Hace caso omiso y su actitud es indiferente

3. Cuando comete algún error en el desempeño de su trabajo, su jefe:

- A. Le explica las implicaciones que causa el error y le solicita que lo corrija en el momento.
- B. Se molesta y hace el mismo la corrección
- C. Lo reprime y le grita asegurando que no volverá a confiarle trabajos de importancia

4. Cuando usted hace algún comentario o sugerencia sobre la manera de mejorar un método de trabajo, la actitud de su jefe es:

- A. Ignora lo que usted dice
- B. Escucha sus comentarios y le indica que serán tomados en cuenta
- C. Escucha atentamente, analiza; y lo considera y actúa para ponerla en marcha

5. Si algún día su jefe se encuentra con mucho trabajo y usted ha terminado sus actividades, la actitud que toma es:

- A. Acercarse a él por si requiere ayuda
- B. Hacerse el despedido e ignorarlo completamente
- C. Sentarse a descansar, pues su trabajo ya termino

6. Si a usted le solicita su jefe que elabore un "x" trabajo, y usted no sabe como hacerlo, lo primero que hace es:

- A. Pregunta directamente a su jefe la manera de realizarlo

- B. Se queda callado y le pregunta a uno de sus compañeros de trabajo
- C. No hace alguna acción porque teme que su jefe se moleste y espera a que este le solicite el trabajo para decirle que no entendió.

7. Si a usted le solicitaran que mencione tres características que definieran a su jefe, cual de las siguientes elegiría:

- A. Carismático
- B. Accesible, sencillo, inteligente, agradable, exigente, serio
- C. Dependiente
- D. Gritón, déspota
- E. Huraño
- F. Sociable
- G. Otras

8. ¿Porqué considera que su jefe tiene dichas características, que has tomado en cuenta para definirlo así?

Por el trato que tiene con las personas y por su comportamiento

9. ¿Qué es lo que más le desagrada de sus superiores?

- A. Todo
- B. Algunos detalles ¿cuáles?
- C. Nada

10. ¿Cuándo usted tiene algún problema siente la confianza suficiente para platicarle a su jefe sus problemas?

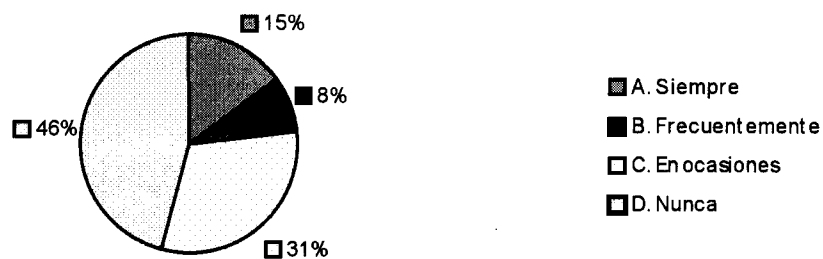
- A. Siempre
- B. Casi siempre
- C. En ocasiones
- D. Nunca

11. ¿Su jefe es una persona que le agrada estar en constante comunicación con sus subalternos sin tener predilectos?

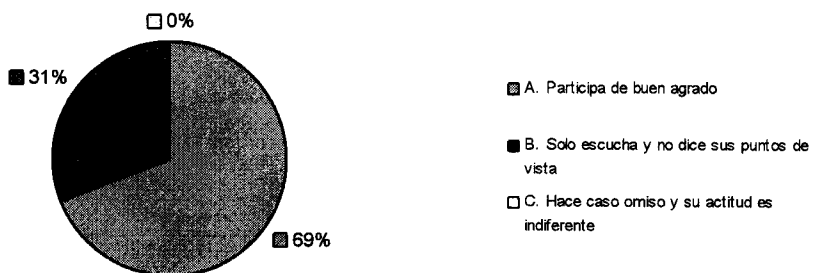
- A. Si
- B. No

ANEXO 2
ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS

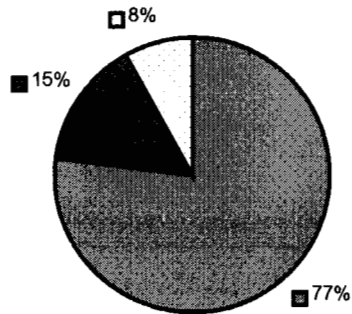
1. PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES



2. ACTITUD DEL EMPLEADO AL SOLICITARLE APORTACION DE IDEAS

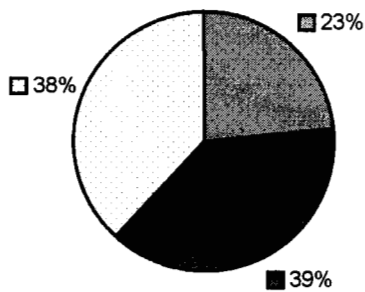


3. ACTITUD DE EL SUPERIOR FRENTE A LOS ERRORES



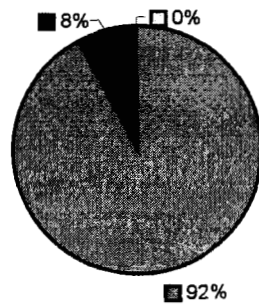
- A. Le explica la implicaciones que causa el error y le solicita que lo corrija en el momento.
- B. Se molesta y hace el mismo la corrección
- C. Lo reprime y le grita asegurando que no volverá a confiarle trabajos de importancia

4. ACTITUD DEL JEFE HACIA LAS SUGERENCIAS



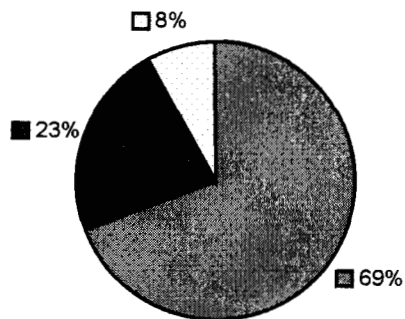
- A. Ignora lo que usted dice
- B. Escucha sus comentarios y le indica que seran tomados en cuenta
- C. Escucha atentamente, analiza, y lo considera y actúa para ponerla en marcha

5. ACTITUD DEL EMPLEADO PARA AYUDAR A SU SUPERIOR



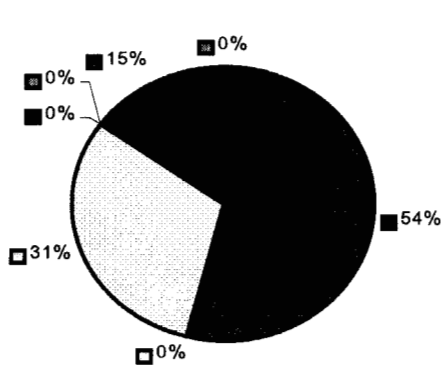
- A. Acercarse a él por si requiere ayuda
- B. Hacerse el despistado e ignorarlo completamente
- C. Sentarse a descansar, pues su trabajo ya termino

6. ACTITUD DEL EMPLEADO FRENTE A LA DUDAS



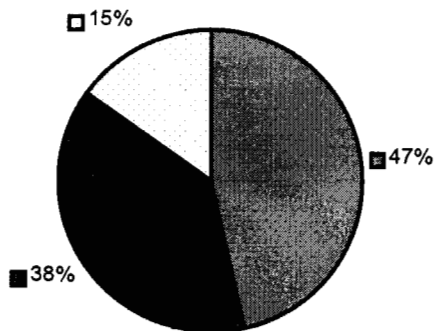
- A. Preguntar directamente a su jefe la manera de realizarlo
- B. Se queda callado y le pregunta a uno de sus compañeros de trabajo
- C. No hace alguna acción porque teme que su jefe se moleste y espera a que este le solicite el trabajo para decirle que no entendio

7. CARACTERISTICAS DE LOS SUPERIORES



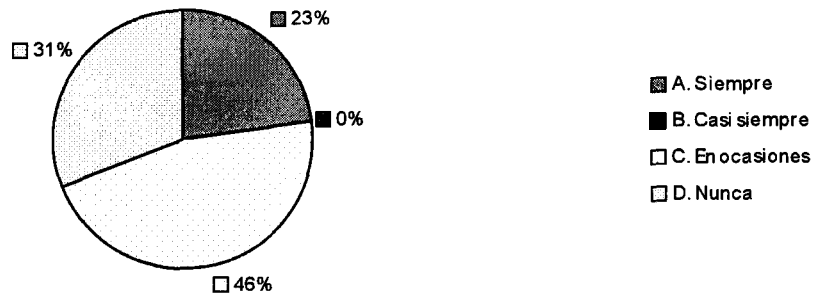
- A. Carismatico
- B. Accesible, sencillo, inteligente, agradable, exigente, serio
- C. Dependiente
- D. Griton, despota
- E. Uraño
- F. Sociable
- G. Otras

9. QUE LE DESAGRAD DE SU JEFE

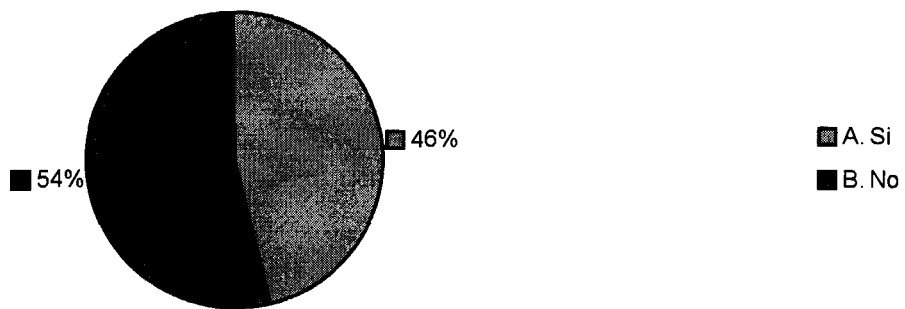


- A. Todo
- B. Algunos detalles ¿cuáles?
- C. Nada

10. CONFIANZA HACIA SU JEFE



11. HAY COMUNICACION ENTRE JEFE SUBORDINADO



Al hacer el análisis de las gráficas nos daremos cuenta que a la mayoría de los empleados no se les toma en cuenta para la toma de decisiones siendo que ellos están en la mejor disposición para participar, los que si nos indican que en ocasiones cuando se dan

errores involuntarios, la actitud de sus jefes no es tan negativa pues les explican las implicaciones de ello a fin de que tengan mas cuidado y eviten su repetición.

En cambio respecto a las sugerencias que les dan los empleados a sus jefes la actitud que toman estos es variable situación que indica que los jefes toman en cuenta las sugerencias que consideran importantes y las que no las desecha, según la situación en la cual se encuentre. A pesar de que los subordinados tienen la disposición de ayudar a su jefe en las tareas que él requiera que se lleven a cabo y en caso de tener dudas respecto a su realización le pregunta a su superior al respecto.

La mayoría de los subordinados indicaron que su jefe es una persona agradable pero al preguntarles los que le desagradable de él la mayoría respondió que todo. Y que eran pocas las ocasiones en que se atrevían a contarles a ellos alguna situación personal señalándonos que les tenían poca confianza ya que existía entre ellos una nula comunicación.

CONCLUSIONES

1. **“NO EXISTE UN LIDERAZGO INFORMAL”** ya que son los años de antigüedad que tienen los empleados laborando en la Subdelegación de Desarrollo Social en Coyoacán, lo que ha permitido el desarrollo de la comunicación y un buen ambiente de trabajo. Debido a que cada empleado ya se conoce, impera la confianza entre ellos ya que saben como trabajan, lo cual implica que se ayuden mutuamente. Es preciso mencionar que la persona que se encarga de organizar el trabajo o un festejo extraoficial nunca es la misma, ya que varía en función de su experiencia o conocimiento de los acontecimientos. Por ello podemos decir que existe un liderazgo compartido entre los empleados porque que en algún momento dado a cada uno le corresponde dirigir al grupo.

2. Una situación que afecta grandemente es el cambio de los jefes porque que cada vez que se lleva a cabo se genera una desorientación por parte de los empleados ya que generalmente cada jefe trae a su personal, el cual no se identifica rápidamente con la forma de trabajar de los empleados que llevan varios años laborando en dicha organización.

3. Respecto a la existencia un líder formal de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y a las observaciones realizadas **“NO EXISTE LIDERAZGO FORMAL”**, antes de continuar es necesario mencionar algunas circunstancias que se observaron mientras se realizaron las encuestas en la Subdelegación complementándolas con experiencias personales dentro de las empresas gubernamentales:

- La mayoría de las personas que laboran son empleados cuya edad oscila entre los 35 y 60 años, cuya mentalidad en ocasiones es muy cerrada y se oponen a la adquisición de equipo nuevo sofisticado (introducción de equipo de computo para agilizar el trabajo) o al cambio de los procedimientos que se ha mantenido desde hace varios años.
- Los empleados se preocupan por tener un sueldo seguro y no aspiran a más. Si ven que algún empleado hace un poco mas de lo que le corresponde desempeñar, le ponen un límite indicándole que debe hacer lo contrario ya que trabaje o no le van a pagar.
- Los jefes tienen a sus empleados preferidos, los cuales son como sus espías ya que les enteran sobre todo lo que ocurre dentro de la oficina (quien salió, quien entro, quien estreno ropa, quien esta trabajando de menos, quienes son amigos y quienes enemigos etc.), lo cual provoca que se cuiden uno a otros.

- Una situación interesante es que los empleados se preocupan por lograr sus objetivos personales y no los organizacionales. Y, además, nadie puede resolver algún problema o papeleo que se tenga con otro departamento hasta que llegue el jefe o tengan la autorización de este.
- Los jefes nunca ven lo bueno que hizo un subordinado sino que únicamente tratan de descubrir que hicieron mal a fin de regañarlo y demostrar que están en todo.
- Aparentemente existe un clima de cordialidad y amabilidad, pero es con el fin de que cuando entre algún elemento nuevo este no les vaya a quitar su trabajo, situación que provoca que no lo capaciten rápidamente ya que este debe pasar por las penalidades y dificultades por las que todos tuvieron que pasar (muchas veces he escuchado esta frase "yo no le voy a proporcionar mis conocimientos que le cueste aprender como a mí")

La percepción de esta situación, en la Subdelegación de Desarrollo social fue que la mayoría hace que trabaja pero no trabaja. Ya que en las 2 horas que se aplicaron los cuestionarios algunas personas de encontraban en la computadora (2 personas por computadora), solo lograron escribir ½ hoja; mientras que otros platicaban, se paseaban y veían el reloj esperando la hora de la salida, lo que nos indica que no existe un líder que los motive que los impulse a ser mejores cada día como individuos.

Se trataron de aplicar encuestas a uno los jefes pero este se mostró de manera descortés y burlona, entro a su oficina sin contestar el cuestionario.

Una pregunta clave del cuestionario #2 es indicar que le desagrada de su jefe la mayoría indico que todo, situación que nos ayuda a detectar que no están a gusto con la clase de dirigentes que tienen aunado que no existe comunicación con sus superiores tan solo en casos extremos.

PROPUESTAS

1. Los recursos humanos en la Subdelegación De Desarrollo Social En Coyoacan, son los de mayor importancia en ésta, es por ello que debe ser una tarea de interés esencial para quienes realizan éste trabajo, así como para todo líder, lograr su mejor y mayor aprovechamiento. Por lo cual, como miembro de una organización debe encaminar su función, no únicamente al beneficio de la misma, sino también procurar el bienestar de los trabajadores, a través de dichas acciones y programas que propicien su satisfacción, desarrollo y autorrealización, para que el trabajo sea desempeñado con mayor calidad.
2. Para los trabajadores es primordial recibir estímulos y recompensas económicas como reconocimiento a su buen desempeño, así como ciertas prestaciones que ayuden a satisfacción de sus necesidades y a la realización de sus actividades con mayor entusiasmo aprovechando sus propias capacidades y las oportunidades de desarrollo y autorealización que le sean brindadas.
3. Los jefes de la Subdelegación de Desarrollo Social En Coyoacan deben transformarse en verdaderos líderes a fin de crear una atmósfera de trabajo agradable con todo lo que ello implica: condiciones ambientales adecuadas, relaciones personales cordiales, evitar situaciones tensas y sobre todo mantener la integridad y agrupación de los intereses.
4. En toda organización se deberá contar con controles eficientes, capaces de medir el logro y el desarrollo del personal como son las evaluaciones, tener una buena relación jefe - trabajador, elevando así el nivel de satisfacción de los empleados.
5. La meta debe ser mantener un diálogo constante, conociendo de esta manera la forma de pensar del trabajador y este a su vez logrará que sus esfuerzos sean advertidos al coordinar la mejor forma de realizar su actividad.
6. Al sentir el empleado que su trabajo es importante o que se le toma en cuenta en la organización, es un factor que influye positivamente en los cambios de actitud hacia el desarrollo y realización de su labor. Lo importante de todo es que al empleado no se le subestime, sino por el contrario se le haga participe de nuevas responsabilidades que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Para esto es preciso que los ejecutivos que son quienes planean, dirigen y controlan las funciones de los subordinados, introduzcan las técnicas idóneas para que la motivación integre los factores que satisfagan a la colectividad y se reflejen en un beneficio común.
7. Es importante que el líder formal de la empresa tome en cuenta la necesidad de que su personal esté satisfecho, ya que él es la parte medular para la consecución de sus objetivos finales.

8. Los líderes tienen una tarea esencial en su desarrollo profesional y esto es lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales dentro de las organizaciones.

9. Es de importancia el conocer los alcances y limitaciones que las organizaciones presentan. Debe encontrar el camino adecuado para motivar satisfactoriamente al elemento humano, ya que este ha sido y será el de mayor importancia en toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
EDITORIAL TRILLAS, 1975
76 P.
- ALBERS H. ENERY
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 1992
- BURT K. SCALAN
ADMINISTRACIÓN CURSO PARA NUEVOS GERENTES
EDIT. LIMUSA
MÉXICO, 1978
P. 294
- C. G. BROWSE
EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO
EDIT. PAIDOS, VOL.31
BUENOS AIRES, 1969
435 P.
- CASARES ARRANGOIS, DAVID
LIDERAZGO CAPACIDAD PARA DIRIGIR
EDT. F.C.E., 1ª. EDICIÓN, 1994
P. 181
- CLAY SMITH, HENRY
PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL
EDIT. MC GRAW-HILL, 1991
407 P.
- CALDERÓN TRUJILLO JOSÉ ÁNGEL
SABER DIRIGIR
EDIT. SECAPSA,
MÉXICO, 1982
P. 140
- CORNEJO, MIGUEL ÁNGEL
REVISTA: ALTO NIVEL
ARTÍCULO: EL LÍDER PUEDE ADQUIRIR EL CARISMA SOCIAL
AÑO 5, NO.55, MARZO 1993
PÁG. 32
- CHIAVENATO, IDALBERTO.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
EDITORIAL MC GRAW HILL

EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO
EDITORIAL PORRUA
1974
167 P

ESPINOSA, HERNÁNDEZ HELIODORO
RELACIONES INDUSTRIALES Y COMUNICACIÓN
SEP
P.146

FRENCH WENDELL L.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,
EDITORIAL LIMUSA, 1991
656 P.

GARCIA RAMIREZ
CONSTITUCIÓN Y ORDENACIÓN ECONOMICA DEL ESTADO EN MERCADO DE
VALORES
885 P.

GARY DESSER
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL PRENTICE HALL
MÉXICO, 1994

H. ENERY, ALBERS
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 1992

KATZ, DANIEL.
PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES,
EDITORIAL TRILLAS, 1977
547 P.

KERSEY, PAUL & BLANCHARD, KENETH H.
LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.
EDITORIAL TÉCNICA, S.A.
MÉXICO, 1974

MC GREGOR, DOUGLAS.
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS,
EDITORIAL DIANA.
MÉXICO, 1985.

MAHON, HEBERTO
EXCELENCIA UNA FORMA DE VIDA
EDITORIAL VERGARA
288 P.

FID, MICHEL
CONTROL DE GESTION
¿QUÉ ESTUDIO DEBE ADAPTARSE EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS?

ROBBINS STEPHEN P.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
EDITORIAL PRNTICE HALL
MÉXICO, 1994

RUIZ, MASIEU JOSÉ FRANCISCO
LA EMPRESA PÚBLICA UN ESTUDIO DE DERECHOS SOBRE MÉXICO
INAP
MÉXICO, 1980
30 P.

SAYLES.
PERSONAL "PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN".
EDITORIAL PRENTICE HALL.

SUÁREZ, PEDRO.
PRODUCTIVIDAD, PARTICIPACIÓN Y ANÁLISIS.
EDITORIAL CECSA.

WERTHER, WILLIAM B.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS,
EDITORIAL MC GRAW HILL, 1991
395 P.